http://sachviet.edu.vn

Chu Phủ

Mã Vân

CEO HÀNG ĐẦU TRUNG QUỐC

Người sáng lập Alibaba.com và mua lại Yahoo Trung Quốc

http://sachviet.edu.vn

CHU PHỦ

MÃ VÂN

Trần Thu Hiên *dịch*

Vân Anh *hiệu đính*

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

THAIHABOOKS
Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

http://sachviet.edu.vn

Mục lục

Lời tựa *7*

[1] QUYẾT KHÔNG BỎ CUỘC 13

[2] LÀM KINH DOANH KHÔNG KHÓ 37

[3] THỜI ĐẠI B2B 51

[4] INTERNET CHỈ LÀ MỘT CÔNG CỤ 92

[5] NHIỀU TIỀN QUÁ CŨNG KHÔNG TỐT 108

[6] PHẦN LỚN KHÁCH HÀNG ĐỀU LƯỜI 136

[7] CHỈ CẦN NHỮNG NGƯỜI BÌNH THƯỜNG 160

[8] TẠO KHÔNG KHÍ LÀM VIỆC CỞI MỞ 173

[9] MỤC TIÊU LÀ VƯƠN RA THẾ GIỚI 188

[10] PHẢI BIẾT NÓI "KHÔNG" VỚI CƠ HỘI 199

[11] LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC 209

[12] CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH 224

[13] NHỮNG CÂU NÓI DÀNH TẶNG CHO THÀNH CÔNG 252

Phụ lục: Mã Vân - lý lịch trích ngang *272*

THAHABOOKS
Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

http://sachviet.edu.vn

LỜI TỰA

Bất kỳ doanh nhân nào muốn thành công đều phải có tinh thần độc lập. Nói cách khác, anh ta phải luôn kiên định trước ý kiến phản đối của người khác, giữ vững quan điểm độc đáo của mình thì mới có thể đi đến thành công. Trong những doanh nhân thành đạt của Trung Quốc, Mã Vân chính là con người như vậy. Đây là nguyên nhân chính để chúng tôi lựa chọn Mã Vân vào tuyển tập "Quản lý doanh nghiệp kinh tế Trung Quốc".

Ngoài ra, lòng nhiệt tình, tính hài hước trong những bài phát biểu và diễn thuyết của Mã Vân không chỉ kích thích thính giác của người nghe, mà nhiều hơn nữa là sự giao thoa giữa trí tuệ và linh cảm. Đây cũng chính là một nguyên nhân nữa để chúng tôi chọn và tìm hiểu về cuộc đời và sự nghiệp của Mã Vân.

Internet ngày càng phát huy vai trò to lớn trong kinh doanh của các công ty, nên nhìn nhận thế nào về ý nghĩa của Internet? Làm thế nào để sử dụng hiệu quả Internet phục vụ cho mục tiêu tạo ra lợi nhuận của công ty? Chúng tôi tin rằng, độc giả có thể tìm thấy câu trả lời trong những câu nói của Mã Vân. Đây cũng là nguyên nhân quan trọng khiến chúng tôi quyết định chọn Mã Vân làm ví dụ điển hình cho các doanh nhân của Trung Quốc vào thời điểm này.

Ngày 06 tháng 11 năm 2007 là một ngày quan trọng trong lịch sử Internet Trung Quốc, công ty B2B Alibaba đã niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán Hồng Kông!

Trong bối cảnh bất ổn của thị trường cổ phiếu, lá cờ thắng lợi của Alibaba đã tung bay, giá mở cửa tăng 122% so với giá

http://sachviet.edu.vn

phát hành, trở thành công ty Internet đầu tiên của Trung Quốc có giá trị cổ phiếu niêm yết lớn hơn 20 tỷ đô la Mỹ. Số tiền huy động lên đến 1,69 tỷ đô la Mỹ, vượt qua mức 1,65 tỷ đô la Mỹ của Google khi lên sàn chứng khoán năm 2004, lập kỷ lục mới về huy động vốn trong tất cả các mạng Internet trên toàn cầu.

Công ty B2B Alibaba tham gia thị trường chứng khoán có ý nghĩa quan trọng là vì mô hình B2B của Trung Quốc do Mã Vân lập ra đầu tiên vào năm 1999 đã được thị trường Tư bản Thế giới công nhận. Mô hình này cũng đã khiến cả thế giới lần đầu tiên nhận ra sức mạnh to lớn của công ty Internet do chính người Trung Quốc sáng lập ra. Điều này được Chủ tịch Hội đồng quản trị đương nhiệm của Alibaba Mã Vân coi trọng nhất. Trước kia, trong ấn tượng của mọi người, Internet Trung Quốc luôn thiếu tính sáng tạo, chủ yếu là mô phỏng, ví như các trang Xinlang, Sohu, Wangyi đều mô phỏng theo Yahoo, ngay cả trang web rất nổi tiếng Baidu cũng được du nhập từ Mỹ, chỉ duy nhất Alibaba được nuôi dưỡng trên mảnh đất truyền thống và tạo ra mô hình thương mại mang bản sắc của riêng mình.

Quay ngược lại quá khứ, cho dù là Alibaba hay bản thân Mã Vân, trên con đường phát triển của mình cũng gặp không ít khó khăn.

Năm 1995, khi bước chân vào lĩnh vực Internet và đi khắp nơi quảng cáo "Trang vàng Trung Quốc" của mình, Mã Vân đã từng bị người đời coi là kẻ lừa đảo. Năm 1999, Mã Vân lại bị coi là khùng vì trong lúc những người khác đang lao vào cung cấp các dịch vụ tìm kiếm thông tin trên Internet, ông lại loay hoay với mô hình B2B[1]; và đến khi phát biểu rằng trong vòng 5 năm

---

[1] **B2B** là viết tắt của thuật ngữ **Business To Business** - mô hình kinh doanh thương mại điện tử trong đó giao dịch xảy ra trực tiếp giữa các doanh nghiệp với nhau.

http://sachviet.edu.vn

sẽ đưa Alibaba trở thành 10 trang web hàng đầu trên thế giới thì ông bị coi là điên. Giờ đây, Alibaba đã đứng vào Top 5 các trang web hàng đầu thế giới thì Mã Vân lại đưa ra mục tiêu phát triển mới, đưa Alibaba trở thành trang web số một thế giới, trở thành doanh nghiệp có bề dày 102 năm lịch sử, nhưng lần này thì không ai nói ông là kẻ tự cao tự đại nữa.

Mã Vân từng tự trào mình là "kẻ mù cưỡi trên lưng hổ mù", bởi vì ông không hiểu về công nghệ, nhưng lại nắm rõ chân lý "kẻ ngoại đạo lãnh đạo người trong cuộc", trong vòng 8 năm đã đưa một doanh nghiệp nhỏ với số vốn 500.000 Nhân Dân Tệ trở thành một doanh nghiệp lớn với giá trị cổ phiếu niêm yết hơn 20 tỉ đô la Mỹ. Chính vì vậy, Mã Vân đã được bầu chọn là một trong những thương nhân có ảnh hưởng nhất châu Á.

Mã Vân rất thích truyện kiếm hiệp của Kim Dung, ông sùng bái Phong Thanh Dương trong "Tiếu Ngạo Giang Hồ", và từng lấy Phong Thanh Dương làm bút danh, đặt tên cho phòng họp của công ty là "đỉnh Quang Minh"; lấy tên "Viện Đạt Ma" đặt tên cho nhóm nghiên cứu công nghệ trung tâm; sáu câu danh ngôn về giá trị quan của Alibaba cũng được gọi là "Lục mạch thần kiếm". Còn trong giới "giang hồ" Internet, con người được coi là "kẻ cuồng tín mạng" này đã vận dụng thần kỳ những chiêu thức của Phong Thanh Dương. Từ trang web thương mại điện tử Alibaba đến Taobao[1], Alipay[2], phần mềm Alibaba, Yahoo Trung Quốc[3], từ việc mở rộng B2B đến C2C rồi đến dịch vụ tìm kiếm thông tin, mỗi lần xuất chiêu như vậy đều khiến mọi người bất ngờ. Mãi đến lúc lớp sương bí mật đã tan đi, mọi người mới hiểu rõ mục đích thực sự của ông. Đó chính là cách

---

[1] www.taobao.com: Đây là trang web bán lẻ lớn thứ hai châu Á, do tập đoàn Alibaba đầu tư sáng lập vào ngày 10 tháng 5 năm 2003.

[2] www.alipay.com: Trang web chuyên cung cấp dịch vụ thanh toán qua mạng, do tập đoàn Alibaba đầu tư sáng lập.

[3] yahoo.cn

http://sachviet.edu.vn

lý giải đặc biệt của Mã Vân đối với mô hình thương mại này, bí mật thực hiện nhưng không nói, đợi đến lúc mọi người nhận thức được thì trò chơi cũng đã kết thúc.

Năm 2005 Mã Vân đã thu mua Yahoo Trung Quốc, đến nay, ông đang quản lý Alibaba, Taobao, Alipay, phần mềm Ali và trang web nhánh Alimama, mỗi trang web đều có thế mạnh riêng nhưng cùng tạo nên một đế quốc Internet trong hệ thống Alibaba.

Một nhà đầu tư khắt khe như ông Tôn Chính Nghĩa tên thật là Masayoshi Son[1], tổng giám đốc Softbank của Nhật Bản cũng ngưỡng mộ Mã Vân. Masayoshi Son đã nhận xét về Mã Vân như sau: "Khi tôi lựa chọn đối tượng để đầu tư, điều mà tôi xem trọng không phải là đối phương có bao nhiêu tiền, bao nhiêu nhân viên mà cần quan tâm tới "khí chất" của người lãnh đạo doanh nghiệp đó, ví như lần đầu gặp Mã Vân tôi đã thấy được cái "khí chất" giống như Dương Trí Viễn[2]."

Chúng ta hãy tìm hiểu trí tuệ của người được coi là "cha đẻ của Internet Trung Quốc" qua những câu nói nổi tiếng của ông.

• Ông tin tưởng rằng, điều kiện đầu tiên để khởi nghiệp là "lòng say mê kinh doanh", vì: "Thương mại điện tử là một lĩnh vực mới, nên điều mà chúng tôi coi trọng nhất là khiến bạn mãi say mê những gì mà bạn đã lựa chọn." Thành công của Alibaba là minh chứng hùng hồn nhất cho luận điểm này.

• Phần lớn các công ty kinh doanh internet chỉ chạy theo lợi nhuận trước mắt. Về vấn đề này ông nói: "Chúng tôi buộc phải chạy nhanh hơn Thỏ, nhưng lại cần kiên nhẫn hơn Rùa". Sau khi Alibaba niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán, ông lại cho rằng: "Thị trường chứng khoán chỉ là một trạm xăng, mục tiêu của chúng tôi là phải đi xa hơn nữa."

---

[1] Được mệnh danh là Bill Gate của Nhật Bản.
[2] Một trong hai người sáng lập ra Yahoo.

http://sachviet.edu.vn

• *Về vai trò của thương mại điện tử, cách nhìn của ông rất thực tế: "Đem thương mại điện tử trả lại cho doanh nhân, nghĩa là để họ quyết định những thứ họ cần, sử dụng những từ ngữ dễ hiểu để khai thác và phát triển những công nghệ họ có thể sử dụng, hãy để doanh nhân kiểm soát sự phát triển của thương mại điện tử". Ông rất thận trọng khi đầu tư. Ông không những phải lựa chọn thương hiệu của nhà đầu tư mà còn yêu cầu đối phương không nên sử dụng quá nhiều tiền. Theo ông, quá nhiều tiền sẽ làm hỏng chuyện, hơn nữa "sử dụng tiền của người khác còn đau khổ hơn sử dụng tiền của mình.*

• *Về sử dụng người tài, quan điểm của ông là "Chỉ cần người bình thường", đó là vì trong đội ngũ của Alibaba, "tất cả chúng tôi đều là người bình thường, những người bình thường làm việc với nhau sẽ tạo ra những điều phi thường."*

• *Ông cũng đưa ra lý luận Yes, với quan điểm "một công ty lớn đương nhiên cũng cần phải kiếm tiền, nhưng nếu chỉ biết kiếm tiền thôi thì đó không phải là một công ty lớn." Do vậy, doanh nhân vừa phải tạo ra của cải, vừa phải tạo được ảnh hưởng với xã hội.*

• *Ông ví một doanh nghiệp lớn giống như một chú cá kình, còn doanh nghiệp nhỏ giống như một con tôm. Nhiệm vụ của Alibaba chính là phục vụ những doanh nghiệp vừa và nhỏ đó, do vậy ông nói "hãy để mọi người chạy theo cá kình". Mục tiêu phục vụ của Alibaba chính là đưa ra những dịch vụ tốt nhất cho các khách hàng mục tiêu của mình.*

Trên thực tế, Mã Vân đã đem lại cho chúng tôi rất nhiều ấn tượng. Chính điều này đã thôi thúc chúng tôi muốn lập tức đưa độc giả vào trong thế giới chân thực và rộng lớn của Mã Vân, của Alibaba.

Chu Phủ

http://sachviet.edu.vn

http://sachviet.edu.vn

[1]

QUYẾT KHÔNG BỎ CUỘC

- Mã Vân luận bàn về tinh thần lập nghiệp

Kể từ buổi đầu lập nghiệp, ngày nào bạn cũng phải đối mặt với khó khăn và thất bại chứ không phải thành công. Thời khắc khó khăn nhất của tôi vẫn chưa tới, nhưng nhất định sẽ có ngày đó. Chúng ta không thể trốn tránh khó khăn, cũng không thể để người khác gánh trách nhiệm giúp mình. Kinh nghiệm 9 năm lập nghiệp cho thấy, với bất kỳ khó khăn nào, bạn đều phải tự mình giải quyết. Muốn lập nghiệp, bạn phải biết vượt qua khó khăn.

LÒNG SAY MÊ KHÔNG BAO GIỜ THAY ĐỔI

Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm chuyên gia thiết kế phần mềm cao cấp của Tập đoàn Microsoft Mỹ, Bill Gate từng nói: "Văn hóa trung tâm của công ty chúng tôi là văn hóa say mê công việc. Mỗi thành viên trong công ty buộc phải có lòng say mê vì như vậy mới toàn tâm toàn ý với công việc, còn kỹ năng thì có thể đào tạo được..." Công ty Microsoft được thành lập từ lòng say mê lập nghiệp "nếu không làm thì cả đời sẽ ân hận" của Bill Gate. Ông đã bỏ học và dốc sức vào việc thiết kế phần mềm, cuối cùng, công ty của ông đã trở thành một công ty phần mềm nổi tiếng trên thế giới.

http://sachviet.edu.vn

Điều kiện tiên quyết khi lập nghiệp là "phải có lòng say mê". Là người sáng lập ra Alibaba[1], Mã Vân cảm nhận sâu sắc điều này: "Thương mại điện tử là một lĩnh vực mới, nên điều chúng tôi coi trọng nhất là khiến bạn mãi say mê với những gì bạn đã lựa chọn. Kinh doanh thương mại điện tử không dễ. Tôi rất vui khi giờ đây có nhiều người kinh doanh trong lĩnh vực này. Những người kinh doanh trong lĩnh vực Internet, đặc biệt là những người có thể trụ được trong vài năm trở lại đây đã trải qua không ít sóng gió."

Những câu nói Mã Vân phát biểu trong Hội nghị Thương mại Điện tử Quốc tế năm 2004 chất chứa bao nỗi niềm. Năm 1995, Mã Vân từ bỏ công việc giảng dạy tiếng Anh trên giảng đường đại học để bước vào thế giới kinh doanh. Từ đó đến lúc diễn ra Hội nghị Thương mại Điện tử Quốc tế lần này đã là 9 năm.

Chúng ta hãy cũng nhau nhìn lại chặng đường lập nghiệp của Mã Vân.

Trong chuyến du lịch sang Mỹ vào năm 1994, Mã Vân đã được "tiếp xúc với Internet" và nhận ra ngay giá trị tiềm tàng của nó. Năm 1995, Mã Vân tạm biệt giảng đường đại học, lập nên "trang vàng Trung Quốc". Đây là cổng thông tin thương mại đầu tiên bằng tiếng Trung và là mô hình thương mại điện tử phục vụ cho các doanh nghiệp sớm nhất của Trung Quốc. Nhiều năm sau này, cũng chính nhờ đó mà ông được mệnh danh là "Cha đẻ của Internet Trung Quốc".

Tuy nhiên, khi ấy hầu hết các doanh nghiệp Trung Quốc đều rất hoài nghi về việc quảng cáo, tuyên truyền trên mạng nên "trang vàng Trung Quốc" của Mã Vân bị coi là lừa đảo. Nhưng ông tin rằng, cùng với sự tồn tại và phát triển của

---

[1] Alibaba với khẩu hiệu "Global Trade starts here..." là một công ty thương mại điện tử/ đấu giá trực tuyến được Mã Vân thành lập vào năm 1999, có trụ sở đặt tại Hàng Châu.

http://sachviet.edu.vn

doanh nghiệp, "trang vàng Trung Quốc" nhất định sẽ phát huy đầy đủ giá trị của nó. Trải qua hai năm đầy khó khăn, ngày càng nhiều doanh nghiệp trong nước bắt đầu chấp nhận dịch vụ này. Cũng vào thời điểm này, một số nhà đầu tư trong nước thâm nhập vào "trang vàng". Tuy là người sáng lập, nhưng do không có bất kỳ một nền tảng nào nên cuối cùng, ông đành phải từ bỏ "trang vàng Trung Quốc" để tìm cho mình hướng đi khác.

Cuối năm 1997, Mã Vân xây dựng trụ sở tại Bắc Kinh, hợp tác với Bộ Thương mại để thành lập trang web về kinh tế đối ngoại của Bộ và một loạt trang web cấp Nhà nước phục vụ thị trường giao dịch sản phẩm Trung Quốc. Nhưng sự hợp tác cũng không duy trì được lâu, nguyên nhân chính là do con người độc lập như Mã Vân không chịu nổi sự o ép từ nhiều phía. Vì vậy, vào năm 1999, ông trở về Hàng Châu, lập nghiệp với 500 nghìn Nhân Dân Tệ, lập nên trang web Alibaba (www.alibaba.com).

Đây là thời điểm nở rộ nhất của Internet Trung Quốc, các trang web như Xinlang, Sohu, 8848 rất ăn khách, trong con mắt của mọi người, Internet là một ngành "đốt tiền". Mã Vân và những cộng sự của mình cũng bị coi là một "lũ khùng". Nhưng Mã Vân vẫn quyết tâm biến Alibaba thành con thuyền lý tưởng đưa ông đến bến bờ của vinh quang và giúp ông thực hiện ước mơ của mình. Trong ông luôn tràn đầy nhiệt huyết tiến lên phía trước. Giờ đây, khi xem lại cuốn băng được lưu trữ ở Alibaba, bạn sẽ cảm thấy rất thú vị. Cuốn băng đó ghi lại hình ảnh buổi gặp mặt tại nhà Mã Vân ở thành phố Hàng Châu khi Alibaba mới được thành lập vào năm 1999. Lúc đó, có tất cả 18 người bao gồm vợ, đồng nghiệp, học sinh, bạn bè cùng ngồi xung quanh Mã Vân nghe ông thuyết trình:

"Từ bây giờ, chúng ta phải làm một việc lớn. B2B sẽ mang đến một cuộc cách mạng cho mô hình dịch vụ Internet!"

http://sachviet.edu.vn

Người đàn ông có mái tóc dài đang hoa chân múa tay, tràn đầy hứng khởi:

"Bây giờ, các bạn đi tìm việc làm, mỗi tháng có thể nhận mức lương 3.000 - 5.000 Nhân Dân Tệ, nhưng ba năm nữa bạn vẫn phải đi tìm một công việc với thu nhập như vậy. Còn hiện nay, mỗi tháng chúng ta chỉ lĩnh 500 Nhân Dân Tệ, nhưng một khi công ty thành công, chúng ta sẽ không còn phải lo lắng về vấn đề kinh tế nữa!"

Trong thời điểm đó, những câu nói của Mã Vân ít nhiều vẫn mang đậm màu sắc của chủ nghĩa lý tưởng. Những năm đầu tiên thành lập Alibaba, do chưa tìm ra mô hình thu lợi nhuận thích hợp, công ty không những không có thu nhập, trái lại còn phải chịu chi phí vận hành rất lớn. Năm 2001, do ảnh hưởng của suy thoái kinh tế và hiện tượng phát triển bong bóng trong lĩnh vực IT (công nghệ thông tin), Internet Trung Quốc rơi vào suy thoái. Lúc này, một số trang web ".com" nổi tiếng như Xinlang, Wangyi cũng gặp phải muôn vàn khó khăn, thậm chí trang web 8848 còn bị tòa án niêm phong, những công ty chưa có tên tuổi cũng phá sản hàng loạt.

Trong tình cảnh khó khăn như vậy, Mã Vân vẫn tin rằng, con người luôn cần phải có chút ý tưởng ngông cuồng để khích lệ bản thân, tương lai của Alibaba không thể nhìn thấy ngay nhưng nó chứa đựng bao ước mơ và hoài bão to lớn của ông.

Vào năm 2002, khi thời kỳ bong bóng đã qua, Mã Vân xác định mục tiêu phát triển của Alibaba trong năm nay là "Phải sống". Ông hi vọng các nhân viên trong công ty tiếp tục làm việc để chờ đợi mùa xuân năm mới. Cuối năm đó, Alibaba không chỉ trụ lại một cách kỳ diệu, mà còn thu được lợi nhuận. Nguyên nhân của tất cả những thành công đó sau này được Mã Vân tổng kết trong hai chữ "kiên trì".

http://sachviet.edu.vn

"Rất nhiều người thông minh hơn, cố gắng hơn chúng tôi, nhưng tại sao chúng tôi lại thành công? Có phải vì chúng tôi có nhiều vốn, còn người khác thì không? Dĩ nhiên là không phải như vậy. Một nguyên nhân quan trọng là chúng tôi đã kiên trì."

Năm 2003, Mã Vân đưa ra mục tiêu lợi nhuận là 100 triệu Nhân Dân Tệ, một mục tiêu tưởng chừng như bất khả thi vậy mà đã được hoàn thành một cách nhẹ nhàng vào cuối năm.

Năm 2004, Mã Vân lại đưa ra mục tiêu lợi nhuận thu về mỗi ngày 1 triệu; năm 2005 mỗi ngày nộp thuế 1 triệu tiền.

Mỗi mục tiêu được đưa ra đều gặp phải sự phản đối của rất nhiều người, nhưng Mã Vân giống như một người tạo ra những giấc mơ thần kỳ, mỗi ý tưởng ban đầu tưởng chừng bất khả thi cuối cùng đều đã trở thành hiện thực.

Ngày 06 tháng 11 năm 2007, công ty B2B Alibaba đã niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán Hồng Kông, trong thời gian ngắn trở thành công ty mạng có giá trị cổ phiếu cao nhất Trung Quốc. Đó là chưa kể đến những trang web khác như Taobao, Alipay, Alisoft, Yahoo Trung Quốc, Alimama và Koubei.

Ngoài ra, lần niêm yết này còn phá vỡ kỷ lục của nhiều loại cổ phiếu Hồng Kông, vì đây là kỷ lục cao nhất trong việc thu hút vốn trên thị trường cổ phiếu tại sàn giao dịch chứng khoán Hồng Kông mấy năm gần đây, lập kỷ lục cao nhất trong lịch sử về việc mua vốn đóng băng IPO[1] và cũng là kỷ lục cao nhất về tốc độ tăng điểm trong ngày đầu niêm yết...

Alibaba còn là cổ phiếu IPO trong lĩnh vực công nghệ có giá trị cao nhất trên phạm vi toàn cầu kể từ năm 2004 khi Google phát hành cổ phiếu, số vốn huy động trên thực tế đạt 1,69 tỷ USD, vượt qua mức 1,65 tỷ USD của Google.

---

[1] Initial Public Offerings, cổ phiếu lần đầu phát hành ra công chúng.

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

Công ty B2B Alibaba niêm yết trên thị trường chứng khoán là sự kiện quan trọng nhất và có ảnh hưởng nhất của mạng Internet Trung Quốc trong năm 2007. Nhưng đối với Mã Vân, sự kiện này cũng chỉ là một trong những hoài bão mà ông vẫn đề cập đến khi khích lệ các nhân viên của mình.

CHUYÊN TÂM LÀM MỘT VIỆC

Lần đầu lập nghiệp bạn định làm gì và cần làm những gì? Không nên chịu ảnh hưởng của bên ngoài, bản thân bạn phải xác định ngày hôm nay bạn cần phải làm việc gì.

Năm 2003, ông Tôn Chính Nghĩa, một cổ đông của Alibaba đã triệu tập cuộc họp tất cả lãnh đạo các công ty mà ông có vốn đầu tư. Trong cuộc họp, mỗi người có 5 phút để trình bày tình hình hiện tại của công ty mình, Mã Vân là người phát biểu sau cùng. Sau khi Mã Vân phát biểu xong, Tôn Chính Nghĩa nhận xét: "Mã Vân, anh là người duy nhất ba năm trước khẳng định với tôi điều gì, ba năm sau vẫn nói y như vậy."

Điều mà Tôn Chính Nghĩa đề cập đến cũng chính là mục tiêu Mã Vân đã xác lập khi có ý tưởng thành lập Alibaba vào năm 1999. Lúc đó, Mã Vân cho rằng Trung Quốc gia nhập WTO chỉ là chuyện sớm hay muộn, điều này đồng nghĩa với việc trong thời gian không xa, các doanh nghiệp Trung Quốc hoàn toàn có thể vươn ra thị trường thế giới. Do vậy, ý tưởng đầu tiên khi thành lập Alibaba chính là thông qua Internet giúp đỡ các doanh nghiệp Trung Quốc xuất khẩu sản phẩm ra nước ngoài và giúp các doanh nghiệp nước ngoài thâm nhập vào thị trường Trung Quốc. Vậy phải giúp những doanh nghiệp nào? Lúc bấy giờ, sau khi xem xét kỹ, ông cho rằng doanh nghiệp vừa và nhỏ cùng khu vực kinh tế dân doanh sẽ là động lực thúc đẩy nền kinh tế Trung Quốc phát triển nhanh, do vậy Alibaba nên giúp đỡ những

http://sachviet.edu.vn

doanh nghiệp cần sự giúp đỡ thật sự. Đây chính là ý tưởng đầu tiên của Alibaba.

Trong mấy năm thăng trầm của Internet Trung Quốc, Mã Vân không những không bị dao động, ngược lại, ông càng thêm kiên định với ý tưởng ban đầu của mình. Nói cách khác, đây chính là ý tưởng duy nhất khiến ông quyết định phải "chuyên tâm" thực hiện. Đây cũng chính là mấu chốt để Alibaba có thể vững bước đến ngày hôm nay...

Từ ngày 6 đến ngày 16 tháng 12 năm 2005, trong diễn đàn bình chọn nhân vật xuất sắc năm 2005 của kinh tế Trung Quốc phát trên kênh Kinh tế của Đài truyền hình Trung ương Trung Quốc, Mã Vân nhận lời mời đến diễn thuyết ở Trung tâm Nghiên cứu Kinh tế thuộc Đại học Bắc Kinh. Trong lần diễn thuyết này, Mã Vân một lần nữa khẳng định thái độ kiên quyết của Alibaba là chuyên tâm làm tốt một công việc.

Sau năm 1995, diện mạo của Alibaba như thế nào, tôi cần quan tâm. Nhưng trong vòng 3 đến 5 năm nữa, chúng tôi vẫn sẽ xoay quanh lĩnh vực thương mại điện tử để phát triển công ty. Tôi thấy rằng chúng tôi không thể rời xa mục tiêu chính này. Mười năm lập nghiệp đã dạy cho tôi biết rằng, chúng ta quyết không thể theo đuổi những thứ thời thượng, không thể chạy theo trào lưu.

Tháng 8 năm 2005, Alibaba đã hoàn tất việc thu mua và sáp nhập với Yahoo Trung Quốc. Sự kiện này đã gây ra rất nhiều tranh cãi thậm chí còn bao trùm cả sự kiện công ty Baidu[1] niêm yết cổ phiếu thành công trên thị trường chứng khoán

[1] Baidu là nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm Internet bằng tiếng Hoa hàng đầu, cũng như là website lớn nhất tại Trung Quốc (lớn thứ tư toàn cầu). Baidu cung cấp nền tảng tìm kiếm độc đáo bằng tiếng Hoa cho cả người sử dụng lẫn khách hàng. Nền tảng bao gồm website Baidu và Baidu Union (hệ thống mạng Baidu của bên thứ ba). Tìm hiểu thêm tại www.baidu.com

http://sachviet.edu.vn

NASDAQ[1]. Lúc đó, trên mạng người ta bàn luận rất nhiều, có người nói, Alibaba mua Yahoo Trung Quốc vì thấy cổ phiếu của Baidu tăng, cũng muốn được chia ít lợi nhuận trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ tìm kiếm. Một đoạn trong bài phát biểu của Mã Vân dưới đây tại Đại học Bắc Kinh cũng có thể coi là câu trả lời cho những bình luận trên.

Chúng tôi không phải là hạng "theo đóm ăn tàn", không vì cổ phiếu của Google và Baidu tăng nên cũng muốn làm một cái gì đó. Giống như 4-5 năm trước, tôi không tin tin nhắn sẽ thay đổi diện mạo của Internet, cũng không tin rằng trò chơi điện tử sẽ thay đổi cuộc sống của chúng ta. Tôi không mong muốn con trai tôi hay con trai người khác chơi điện tử. Tôi tin rằng, thương mại điện tử sẽ có ảnh hưởng đến nền kinh tế Trung Quốc, chính vì Trung Quốc thiếu hệ thống lòng tin, thiếu sự xây dựng cơ sở cho hệ thống mạng, do vậy mà nó sẽ có sự phát triển giống như bước nhảy của con ếch.

Liên hệ với quan điểm "chuyên tâm làm một việc" mà Mã Vân luôn khẳng định, trong buổi diễn thuyết lần này, ông kể cho mọi người nghe câu chuyện mà ông và Alibaba đã làm, trên thực tế, không chỉ phản bác lại quan điểm "theo đuôi Baidu", mà còn muốn khẳng định lại mục tiêu phát triển của công ty, hơn nữa mục tiêu này hiển nhiên cũng không thể thực hiện trong vòng 1-2 năm.

Tại sao Mã Vân cứ mãi kiên định quan điểm "chuyên tâm làm một việc" như vậy? Chi bằng, chúng ta hãy đi tìm lời giải trong những bài nói chuyện trước đây của ông:

Một công ty rất dễ phạm sai lầm trong hai trường hợp sau: Một là, khi có quá nhiều tiền, hai là khi đối diện với quá

---

[1] **National Association of Securities Dealers Automated Quotation System** là một sàn giao dịch chứng khoán Hoa Kỳ. Đây là sàn giao dịch điện tử lớn nhất tại Hoa Kỳ hiện nay. Với khoảng 3.200 giao dịch hàng ngày tại sàn, NASDAQ hiện là sàn giao dịch lớn nhất thế giới.

http://sachviet.edu.vn

nhiều cơ hội. Một CEO[1] nhìn thấy không chỉ cơ hội, bởi vì, cơ hội ở đâu cũng có mà nên nhìn thấy những khó khăn công ty sẽ gặp phải và phải tiêu diệt những khó khăn đó ngay từ trong trứng nước.

Mua lại Yahoo Trung Quốc là cơ hội tốt để Alibaba khẳng định thực lực của mình. Nhưng dường như Mã Vân lại muốn định nghĩa đó là một biện pháp cần thiết để tiêu diệt khó khăn ngay từ ban đầu. Thực ra, trước năm 2005, Mã Vân đã nhận thấy tầm quan trọng của công nghệ kiếm tìm thông tin đối với sự phát triển của các công ty mạng. Alibaba muốn củng cố vị trí "Trang web thương mại điện tử lớn nhất Trung Quốc" và nhanh chóng ổn định vươn ra thị trường quốc tế, thông qua việc mua lại (không nhất thiết phải là Yahoo Trung Quốc) để giành được công nghệ tìm kiếm thông tin tiên tiến nhất lúc đó, đương nhiên là cần thiết và cũng là một bước tiến khá hay. Do vậy, cho dù bên ngoài có suy đoán hay đàm tiếu nhiều về vụ mua bán này, nhưng điều ông quan tâm nhất là kết quả của vụ mua bán sẽ góp phần nâng cấp cơ cấu nghiệp vụ của công ty. Và nếu đúng như vậy, vụ mua bán này, trong con mắt Mã Vân thật đáng giá.

Tất cả đều phục vụ cho mục tiêu phát triển của công ty, đều vì quan điểm "chuyên tâm làm một việc". Mặc dù Mã Vân rất mệt mỏi khi phải giải thích với mọi người rốt cuộc "Yahoo Mỹ mua Alibaba" hay "Alibaba mua Yahoo Trung Quốc", nhưng trong lòng ông luôn hiểu rõ điều này.

Tôi muốn nói với các bạn rằng, lập nghiệp, thành lập doanh nghiệp thực ra rất đơn giản. Điều quan trọng nhất là bạn phải biết mình muốn làm việc gì, muốn thay đổi điều gì, sau khi đã nghĩ kỹ, bạn phải luôn giữ vững quan điểm của mình.

---

[1] Tiếng Anh: *Chief executive officer* - CEO là giám đốc điều hành

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

LẬP NGHIỆP TRỌN ĐỜI

Tôi luôn cho rằng con người ta lập nghiệp cả đời. Trước đây, ở Thẩm Quyến có một khẩu hiệu là "hai lần lập nghiệp", tôi không đồng tình với khẩu hiệu này. Kể từ ngày đầu lập nghiệp, cả quãng đời của bạn sẽ luôn lập nghiệp.

Mã Vân cho rằng, một khi chúng ta lựa chọn lập nghiệp thì phải kiên trì đến cùng. Thất bại tạm thời không phải là thất bại mãi mãi; thành công nhất thời cũng không có nghĩa trong tương lai sẽ mãi thành công, chỉ có xây dựng một lý tưởng cao xa và kiên trì đến cùng thì mới có thể giành được thành công rực rỡ.

Lúc đó, rất nhiều người cho rằng thành công của Alibaba đồng nghĩa với việc nâng một con thuyền chục nghìn tấn lên đỉnh Himalaya. Còn tôi lại nói với đồng nghiệp của mình rằng, nhiệm vụ của chúng ta là: chuyển con tàu mấy chục nghìn tấn này từ đỉnh núi xuống chân núi, mọi người nói thế nào là việc của họ. Tự bạn phải hiểu rõ mình cần đi đến đâu? Có thể tạo dựng được giá trị gì cho xã hội? Khi lập nghiệp, đồng nghiệp của tôi có thể đã khóc, bạn của tôi cũng có thể rơi nước mắt, nhưng tôi thì không, vì nước mắt không giải quyết được việc gì.

* * *

Người lập nghiệp không có đường rút lui, thất bại lớn nhất chính là bỏ cuộc.

Có thể thấy, thành công mà Mã Vân đề cập đến ở đây là sự kiên trì. Giống như những gì ông nói, bỏ cuộc đồng nghĩa với thất bại, chỉ có kiên trì mới có thể thành công.

Mặc dù trong con mắt của mọi người, Alibaba ngày hôm nay đã rất thành công, nhưng Mã Vân vẫn không quên nhắc

http://sachviet.edu.vn

nhở các nhân viên của mình phải coi như không nghe thấy những lời tán dương của mọi người.

Mục tiêu của chúng tôi là phải trở thành một công ty có bề dày lịch sử 102 năm. Nếu một ngày kia, bạn được lên trang bìa nào đó, bạn hãy cứ coi như mình được lên một tờ tạp chí giải trí. Đừng cho rằng đó là thành công, vì thành công rất ngắn ngủi, cái giá mà bạn phải trả để có được thành công là rất rất lớn.

Mã Vân luôn muốn chia sẻ với những người lập nghiệp:

Kể từ buổi đầu lập nghiệp, ngày nào bạn cũng phải đối mặt với khó khăn và thất bại, chứ không phải là thành công. Thời khắc khó khăn nhất của tôi vẫn chưa tới, nhưng nhất định sẽ có ngày đó. Chúng ta không thể trốn tránh khó khăn, không thể để người khác gánh trách nhiệm giúp mình. Kinh nghiệm 9 năm lập nghiệp cho thấy, với bất kỳ khó khăn nào, bạn đều phải tự mình đứng ra giải quyết. Muốn lập nghiệp bạn phải biết đối diện với khó khăn.

Tuy con đường lập nghiệp còn đầy chông gai nhưng theo ông, chỉ cần có ước mơ, chỉ cần không ngừng nỗ lực, học hỏi, bạn sẽ có cơ hội cập bến thành công. Bởi lẽ:

Hôm nay rất tàn khốc, ngày thứ hai tàn khốc hơn, ngày thứ ba rất tươi đẹp, nhưng phần lớn mọi người chết trong đêm thứ hai, cho nên ngày hôm nay mọi người không nên bỏ cuộc.

Steve Jobs, giám đốc điều hành (CEO) đương nhiệm đồng thời là người sáng lập Công ty máy tính Apple bắt đầu lập nghiệp lúc 20 tuổi. Chỉ trong 10 năm, "máy tính Apple" từ một công ty gara của hai chàng thanh niên đã phát triển thành một công ty quốc tế với hơn 4000 nhân công, giá trị cổ phiếu niêm yết trên thị trường là 2 tỷ USD. Điều khiến mọi người không ngờ đến là khi Steve Jobs 30 tuổi đã bị chính công ty mà mình sáng lập bãi nhiệm. Steve Jobs cho biết: "Một thứ quan trọng trong suốt thời

http://sachviet.edu.vn

trai trẻ của mình trong một đêm đã biến mất, tôi thật sự bàng hoàng, không có lối thoát. Mấy tháng sau, tôi vẫn không biết mình phải làm gì. Tôi đã trở thành một tấm gương rất xấu cho mọi người, thậm chí tôi còn muốn rời bỏ thung lũng Silicon."

Tôi tin rằng, khi đã lựa chọn con đường lập nghiệp, anh sẽ phải luôn đi trên con đường đó, cho dù là thành công hay thất bại. Mặc dù Hội đồng quản trị không chấp nhận Steve Jobs, nhưng công việc mà ông yêu thích lại không quay lưng lại với ông. Steve Jobs quyết định làm lại từ đầu. Trong 5 năm tiếp sau đó, ông đã mở một công ty có tên là NeXT và một công ty có tên là Pixai. Công ty Pixai đã có những thành công vang dội khi dựng bộ phim hoạt hình hoàn toàn sử dụng công nghệ máy tính đầu tiên trên thế giới có tên *Tổng động viên đồ chơi*. Về sau, công ty này do một số nguyên nhân nào đó đã bị Apple mua lại, Steve Jobs lại trở về công ty Apple. Còn công nghệ mà công ty NeXT phát triển đương nhiên cũng trở thành công nghệ trung tâm góp phần cho sự phục hưng sau này của "máy tính Apple".

Steve Jobs từng nói: "Tôi dám khẳng định, nếu công ty Apple không sa thải, tôi sẽ không có những thành công như ngày hôm nay. Liều thuốc này tuy đắng nhưng nó đã trở thành thần dược cứu "con bệnh" – công ty Apple sống lại."

Thất bại có lẽ thay đổi số phận một con người, bắt đầu lại từ đầu không hẳn là việc xấu. Thành công cũng chưa hẳn là kết quả cuối cùng, con người ta còn phải lập nghiệp cả đời.

Giống như Mã Vân đã nói: "Các bạn đang lập nghiệp, xin các bạn đừng bao giờ cúi đầu."

LẬP NGHIỆP PHẢI TÌM NGƯỜI THÍCH HỢP NHẤT

Một sự nghiệp lớn không thể chỉ do một người tạo lập nên. Điều này có thể thấy được trong các giải thưởng Nobel. Ngày nay, nhận được giải Nobel phần nhiều là một nhóm người.

http://sachviet.edu.vn

Quá trình lập nghiệp cũng như vậy. Xã hội loài người phát triển đến ngày nay, trình độ văn minh ngày càng cao, những vấn đề cần giải quyết ngày càng phức tạp, nên cần phải có nhiều người tập trung thành nhóm, huy động trí và lực để hoàn thành một loạt công việc. Sự nghiệp muốn có được thành công lâu dài, cần phải có một đội ngũ có tính hỗ trợ cao, năng lực thực hiện công việc tốt. Một điểm cần phải làm rõ, lập nghiệp là một lựa chọn rất sáng suốt nhưng vô cùng gian khổ và đây cũng là một việc rất nghiêm túc, nên khi lựa chọn cộng sự phải hết sức thận trọng.

Năm 1996, khi 26 tuổi, Thiệu Diệc Ba trở về nước sau khi tốt nghiệp tại Học viện Thương Mại, Đại học Havard. Lúc đó đúng vào thời điểm nóng nhất của Internet. Thiệu Diệc Ba đã cùng với người bạn học tại Havard là Đàm Hải Âm sáng lập mạng Yiqu (www.eachnet.com), hi vọng sẽ phát triển thành một eBay của Trung Quốc, xây dựng một mô hình thương mại điện tử phù hợp với Trung Quốc. Ít lâu sau, cũng giống như đa số các công ty Internet vừa thành lập, eachnet.com đã sụp đổ và bị eBay của Mỹ mua lại vào năm 2003.

Sau 3 năm im hơi lặng tiếng ở Mỹ, Thiệu Diệc Ba lại trở về nước bắt đầu lập nghiệp lần thứ hai. Tuy vẫn chưa thể quên những hoài bão thuở ban đầu, nhưng khi nói đến eachnet.com, ông cho biết: "Nếu để tôi làm lại eachnet.com, nhất định tôi sẽ tìm một người hiểu về công nghệ." Câu nói của ông đã nhắc nhở những người lập nghiệp rằng: Khi lập nghiệp, bạn phải xem xét đến những bộ phận tạo lập nên công ty, riêng bạn có những gì và cần phải tìm những người như thế nào để hợp tác, tóm lại những người lập nghiệp phải chuẩn bị đầy đủ mọi thứ.

Alibaba thành lập cùng năm với eachnet.com, nhưng vị trí bây giờ của Alibaba ở Trung Quốc thì eachnet.com không thể mơ đến được. Về điểm này, với tư cách là người sáng lập

http://sachviet.edu.vn

eachnet.com, Thiệu Diệc Ba rất tiếc nuối. Có thể sau này Alibaba sẽ gặp phải rủi ro lớn hơn, nhưng đến giờ, Mã Vân không đơn độc, vì ông có những người đồng hành cùng chí hướng, cùng Alibaba vượt qua những con sóng gió trên chặng đường xây dựng. Chính những người lập nghiệp có chung một mơ ước đã cùng Mã Vân thúc đẩy Alibaba không ngừng phát triển và lớn mạnh.

Họ đã cùng tôi đến Bắc Kinh. 14 tháng đầu, chúng tôi làm việc xuất sắc nhưng đến tháng thứ 15, chúng tôi bất đồng ý kiến. Tôi thực sự thất vọng và quyết định về nhà... Ban đầu họ rất kinh ngạc. Tôi cho họ ba quyền lựa chọn: một là, nếu họ muốn đến làm việc tại Yahoo, tôi sẽ giới thiệu, Yahoo nhất định sẽ nhận, hơn nữa mức lương sẽ rất cao; hai là, tôi giới thiệu đến làm ở Xinlang và Sohu, mức lương cũng sẽ rất cao; ba là, trở về nhà cùng tôi và mỗi người chỉ được chia 100 Nhân Dân Tệ, các anh tự thuê nhà nhưng chỗ ở chỉ được cách nhà tôi 5 phút đi đường và phải làm việc ở nhà tôi. Tôi cho các anh ba ngày để suy nghĩ. Các anh tự quyết định lấy. Họ đã đi ra, nhưng ba phút sau quay lại và nói với tôi rằng: Mã Vân, chúng ta cùng trở về.

Trong lúc khó khăn, họ đã không rời bỏ Mã Vân, trở thành chỗ dựa vững chắc nhất cho ông trên con đường lập nghiệp. Bình thường, mỗi khi nói về những cộng sự của mình, Mã Vân đều rất tự hào, tình cảm đó chứa đựng trong từng câu nói của ông:

Tôi là người rất may mắn. Khi khó khăn, tôi luôn gặp được người tốt. Tất cả những điều này đều dựa vào quan hệ đối xử giữa người với người, vào tình bạn, vào quan hệ với cộng sự. Tôi rất vui vì có một giám đốc tài chính tài ba như ông Thái Sùng Tín và Lichee. Chúng tôi đã hợp tác rất lâu rồi. Nếu như không có họ, thì không có Alibaba. Nhưng nếu không có tôi vẫn có một Alibaba khác.

http://sachviet.edu.vn

Ngày 01 tháng 12 năm 2007, đội quân Alibaba đã vinh dự nhận được "Giải tập thể xuất sắc nhất năm 2007", khi nhận giải, Mã Vân xúc động nói:

Alibaba có thể không có Mã Vân, nhưng không thể không có đội ngũ này. 8 năm qua, mặc dù rất nhiều áp lực, nhưng đội quân Alibaba đã tiếp thêm cho tôi sức mạnh, cổ vũ tôi rất nhiều...

Cùng là lời nhắn gửi cho những người lập nghiệp, nhưng Mã Vân muốn nhấn mạnh rằng: Khi lập nghiệp bạn phải tìm người thích hợp nhất.

Khi lập nghiệp, không nên tìm nhóm những người quá xuất sắc, những người thành công không nên làm cùng nhau, đặc biệt là những người ở độ tuổi 35, 40 vì họ đã có tiền và đã thành công. Những người đã từng thành công cùng nhau lập nghiệp sẽ rất khó. Thời kỳ đầu lập nghiệp nên tìm một nhóm những người chưa thành công, khao khát thành công và phải có tinh thần đoàn kết. Đợi đến khi đã có một sự nghiệp nhất định, lúc đó hãy mời một số nhân tài. Lập nghiệp phải tìm người thích hợp nhất, không nhất thiết phải tìm người thành công nhất.

Tiêu chuẩn để là người "thích hợp nhất" phải dựa vào tình hình cụ thể của mỗi doanh nghiệp, nhưng nhất định phải đáp ứng được một số yêu cầu cơ bản nhất sau đây:

1. Nhân cách tốt

Đây là tiền đề cơ bản để các cộng sự tin tưởng lẫn nhau và dựa vào nhau. Khi mới lập nghiệp, bạn không có nhiều kinh nghiệm và tinh lực để khống chế và làm việc theo khuôn khổ. Khi đó, bạn làm việc phần lớn là theo cảm hứng và tự phát. Lựa chọn cộng sự có nhân cách tốt sẽ giảm bớt rất nhiều khó khăn cho doanh nghiệp.

http://sachviet.edu.vn

2. Khả năng hỗ trợ cao

Khi lựa chọn cộng sự, phải biết rõ thế mạnh của từng người, còn đối với những khuyết điểm nhỏ của họ phải học cách bao dung.

Khả năng hỗ trợ cao không chỉ thể hiện ở tính cách, mà còn là sự bổ sung cho nhau về cả thế mạnh, bởi vì ở đây còn đề cập đến vấn đề phân công công việc.

3. Hiểu nhau

Doanh nghiệp là một cộng đồng có cùng chung lợi ích, vì vậy hai bên đều phải có trách nhiệm chủ động tìm hiểu nhau. Hiểu người khác chính là tiền đề cho việc thực thi công việc có hiệu quả. Chỉ khi hiểu rõ suy nghĩ của người khác mới có thể làm tốt công việc.

4. Có thể cùng nhau gánh vác công việc

Quá trình lập nghiệp cũng chính là một quá trình liên tiếp phạm sai lầm và không ngừng học hỏi để sửa chữa. Những sai lầm được tổng kết là một kho của cải quý báu. Mọi người không nên chỉ trích nhau mà phải cùng nhau gánh vác trách nhiệm. Có thể dùng câu "Có phúc cùng hưởng, gặp họa cùng chịu" để giải thích cho chân lý này.

Người lãnh đạo phải hiểu đội ngũ của mình là một đội ngũ như thế nào. Khi nhận xét về một thí sinh trong cuộc thi "Chiến thắng ở Trung Quốc", Mã Vân đã nói:

Ban nãy, tôi khá ấn tượng khi bạn nói rằng cộng sự của bạn thông minh hơn bạn, tôi cho rằng, đây cũng là một phẩm chất rất tốt. Sự khác biệt giữa người lãnh đạo và giám đốc là ở chỗ, nhà lãnh đạo xuất sắc rất giỏi trong việc nhìn ra những điểm mạnh của người khác, giám đốc luôn nhìn thấy điểm yếu của người khác, luôn phải tin rằng những người xung quanh bạn thông minh hơn bạn. Một người tin rằng người

http://sachviet.edu.vn

khác thông minh hơn mình, đó mới thật sự là người có trí tuệ, nếu như cho rằng mình thông minh hơn người khác, rắc rối sẽ đến. Đây là những nhận xét của tôi về bạn, và cũng là điểm mà tôi rất ấn tượng về bạn.

NGƯỜI LẬP NGHIỆP KHÔNG CẦN NGHE NHỮNG LỜI NÓI HAY

Mọi người cho rằng tôi ăn nói khá chát chúa, ngòi bút khá sắc sảo, vì tôi nghĩ, người lập nghiệp không nên nghe những lời nói hay. Họ cần phải nghe những lời chân thực. Đây là điều mà tôi muốn nói.

Những người luôn nhắc nhở và chỉ ra những sai lầm của chúng ta mới là những người bạn thực sự.

Chỉ sau một lần Mã Vân diễn thuyết ở Đại học Havard, đã có 35 thạc sỹ MBA của Havard đến đầu quân cho Alibaba. Đâu là động lực để những người này gia nhập Alibaba chỉ thông qua một lần diễn thuyết ngắn ngủi? Mã Vân đã giải thích như sau:

Tôi đã nói, có ba nguyên nhân đưa chúng tôi đến thành công: một là, chúng tôi không có tiền; hai là, tôi không hiểu gì về công nghệ; ba là, không bao giờ lên kế hoạch cho công việc. Họ vừa bất ngờ và tỏ ra thích thú khi nghe những điều tôi nói. Nguyên nhân là vì, tôi nói với họ, nếu các bạn muốn nghe những điều không thật, tôi có thể kể những câu chuyện giả dối, nhưng tôi tin tất cả các bạn trẻ ngồi đây cũng giống như tôi đều muốn nghe những lời chân thật. Trên đời này, khó nhất là nói thật và dễ nhất cũng là nói thật. Bạn kể những câu chuyện có thật họ sẽ nghe. Do vậy, mỗi lần đến Havard tôi phải mắng một số người, mắng họ là vì tôi yêu quý họ, nếu ngay cả lúc phải mắng mà không mắng thì chứng tỏ tôi không yêu quý họ nữa.

Do đó, Mã Vân đã đảm nhận trọng trách thành viên Ban giám khảo của cuộc thi "Chiến thắng ở Trung Quốc". Ông hi

http://sachviet.edu.vn

vọng, những người lập nghiệp sẽ có được nhiều gợi mở từ trải nghiệm và thất bại, do vậy đánh giá của ông về thí sinh rất chính xác và sắc sảo. Khi đánh giá về một kế hoạch lập nghiệp, ông đã phát huy được những kinh nghiệm nhỏ nhất trong thời gian lập nghiệp trước đây của mình, thâu tóm những chi tiết đó lại rồi tổng kết xâu chuỗi một cách hệ thống những vấn đề khiến cả thí sinh lẫn khán giả đều phải thừa nhận. Đó chính là sự hấp dẫn của Mã Vân khi làm một thành viên Ban giám khảo trong chương trình "Chiến thắng ở Trung Quốc".

Mã Vân từng giải thích nguyên nhân "xuống biển" của ông vào năm 1995 như sau: "Lúc đó, tôi chỉ dạy học sinh những điều sách viết, do vậy tôi rất muốn biết thực tế ngoài đời thế nào. Dành một khoảng thời gian 10 năm để xây dựng công ty, sau đó quay trở lại dạy học, dạy cho học sinh những thứ mà mình đã thật sự hiểu." Những ý tưởng đó của ông ngây thơ trong sáng như những ước mơ thuở thiếu thời, nhưng Mã Vân đã giữ mãi ý kiến này trong một thời gian dài, cho đến năm 2004, dưới sự khuyên nhủ của các cổ đông ở Alibaba, ông mới từ bỏ ý định đó.

Thực ra khi rời bỏ giảng đường đại học để thành lập công ty vào năm 30 tuổi, tôi đã có ý định sẽ dành khoảng thời gian 10 năm để thành lập một công ty, sau đó quay trở lại bục giảng. Đây luôn là mơ ước của tôi. Lúc đó, tôi đã phạm phải một sai lầm là xem việc lập nghiệp quá giản đơn. Trên thực tế, lập nghiệp rất khó, tạo dựng một doanh nghiệp lớn lại càng khó. Cái giá mà bạn phải trả là rất lớn, do vậy lúc đó nói một cách nhẹ nhàng là 10 năm nữa tôi sẽ quay trở lại trường học thì quả là một sai lầm lớn. Hội đồng quản trị (của Alibaba), và các cổ đông của tôi nói rằng, nếu anh thật sự muốn dạy học, chúng tôi sẽ thành lập Học viện Alibaba để anh có thể giảng dạy tại đó. Bây giờ, mỗi năm tôi chọn 10 trường đại học như đại học Havard, Berkeley, Đại học Bắc Kinh... để đến giao lưu,

http://sachviet.edu.vn

học hỏi và giảng bài cho sinh viên chỉ với mục đích thỏa mãn mong ước được đứng trên bục giảng.

Có thể thấy, Mã Vân vẫn không quên cảm giác được đứng trên bục giảng. Sau khi đã thành công trong sự nghiệp, ở mọi hoàn cảnh, ông vẫn khát khao được làm một người thầy để đem những kiến thức và kinh nghiệm lập nghiệp chia sẻ cùng mọi người.

Tôi muốn được chia sẻ với mọi người kinh nghiệm, sai lầm và rất nhiều thứ trong sáu năm xây dựng Alibaba, tôi không muốn nhìn thấy nhiều doanh nghiệp hôm nay rất thành công nhưng ngày mai lại thất bại.

Thời gian dạy học đã đem lại cho tôi rất nhiều thứ. Với tư cách là một giáo viên, tôi luôn mong muốn học viên của mình giỏi hơn mình. Do vậy, với tư cách là một nhà lãnh đạo doanh nghiệp, tôi gọi mình là "nhà quản lý giáo dục cao cấp". Tôi luôn mong muốn các thành viên trong đội quân của mình mạnh mẽ hơn mình. Làm một người lãnh đạo cao nhất là một công việc rất khó. Tôi hi vọng trong thời gian sớm nhất sẽ có người thay thế mình. Chức trách của tôi là tìm được người mới, bồi dưỡng họ trở thành người kế nhiệm. Để công ty có thể tiếp tục hoạt động thêm 95 năm, đó chính là công việc của tôi.

Tôi học hỏi ở khắp nơi trên thế giới, sau khi suy nghĩ, đọc sách, học tập, tôi lại muốn chia sẻ ý tưởng với mọi người. Tôi tin rằng, thị trường Trung Quốc vốn đã là một thị trường xuyên quốc gia, do vậy, ở Trung Quốc chắc chắn sẽ có những công ty có quy mô quốc tế và những doanh nhân tầm cỡ thế giới. Alibaba không chỉ giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ thành công, mà còn giúp đỡ các bạn trẻ học được sứ mệnh, giá trị quan. Do vậy, khi nhấn mạnh văn hóa doanh nghiệp, giá trị quan của doanh nghiệp chúng tôi, tôi rất muốn được giao lưu cùng các bạn sinh viên. Tôi vẫn

http://sachviet.edu.vn

và sẽ tiếp tục là một giáo viên, do vậy tôi gọi mình là "nhà quản lý giáo dục cao cấp".

KHI GẶP KHÓ KHĂN BIẾT DÙNG TAY TRÁI SƯỞI ẤM TAY PHẢI

Mọi người chỉ nhìn thấy những thành công rực rỡ của một doanh nhân, kỳ thực nào ai biết đến cái giá mà họ phải trả cho sự thành công? Những gì mà chúng tôi trải qua, những gì mà mọi người nhìn thấy chỉ có 20% là thành công còn đến 80% là khó khăn, 5-6 năm qua, chúng tôi đã rất khó khăn, không có thành công nào đáng nói cả. Mỗi ngày, mỗi bước đi, mỗi quyết định đều hết sức gian nan. Trong con mắt của mọi người, năm vừa qua chúng tôi phát triển nhanh như vậy, thực ra một năm qua là sự tích lũy kinh nghiệm của 5 năm, thậm chí những gì chúng tôi bỏ ra còn nhiều hơn của người khác 10 năm.

* * *

Điều quan trọng nhất và đáng quý nhất là sau khi đã phạm rất nhiều sai lầm, đi rất nhiều đường vòng, chúng tôi lại càng có thêm tự tin để đối mặt với khó khăn của ngày mai. Người khác không thể nghĩ rằng thành lập một công ty mạng lại gian nan như vậy, nhưng tôi đã chuẩn bị tâm lý sẽ gian nan nhiều hơn 20 lần, như vậy sẽ không thất bại. Chỉ cần đối diện với thực tế, dám chấp nhận sai lầm, bạn sẽ tìm được cách giải quyết...

Mã Vân cho rằng, người lập nghiệp nên chuẩn bị tâm lý trong tương lai sẽ gặp phải khó khăn hơn nhiều, như vậy bạn sẽ trưởng thành nhanh và sớm đạt được thành công.

Sợ khó là bản chất của con người. Mỗi người khi gặp khó khăn đều có phản ứng chùn bước. Nhưng trong quá trình lập nghiệp, khó khăn trở ngại rất nhiều. Làm thế nào điều chỉnh tâm lý của mình để vượt qua được khó khăn đó? Mã Vân nói:

http://sachviet.edu.vn

Khi gặp khó khăn, bạn nên học cách dùng tay trái để sưởi ấm tay phải. Khi vui, hãy mang niềm vui ấy tới mọi người, lúc bạn buồn, người khác sẽ đem niềm vui đến với bạn. Vui vẻ là một dạng đầu tư, khi có niềm vui bạn nên chia sẻ với mọi người, sau này sẽ có một ngày mọi người đền đáp bạn.

Nếu như trong ngày đầu lập nghiệp bạn nói: "Tôi đến để hưởng thụ đau khổ", như vậy bạn sẽ trở nên vui vẻ. Năm 1992 khi phụ trách hoạt động kinh doanh, tôi luôn nghĩ rằng, chủ nghĩa lạc quan trong quá trình lập nghiệp là rất quan trọng, bán hàng 10 lần thì cả 10 lần doanh thu là 0, vì vậy chúng ta phải biết khích lệ bản thân một chút.

Theo Mã Vân, "dùng tay trái sưởi ấm tay phải" là một tâm lý mà những người lập nghiệp phải chuẩn bị sẵn, phải học cách tự bảo vệ lấy mình, cố gắng dùng sức mạnh cho dù là nhỏ nhất của mình để đối diện với muôn vàn khó khăn trong quãng đường lập nghiệp. Lập nghiệp luôn đi cùng với khó khăn, trắc trở, đằng sau thành công của mỗi người là những câu chuyện gian khổ và đầy nước mắt. Mã Vân đã đúng khi cho rằng:

Trước những đổi thay không thể kiểm soát nổi, người lập nghiệp thực sự phải có tinh thần lạc quan và chủ động. Hiển nhiên, những thay đổi luôn chứa đựng khổ đau, nhưng chúng ta sẽ có được cơ hội từ việc thích ứng với những khó khăn do sự thay đổi đó.

Nhiều năm qua, tôi đã nếm trải bao nỗi khổ đau, do vậy tôi không quan tâm đến những khó khăn đang chờ đợi mình ở phía trước, tóm lại cứ mỗi khó khăn đến tôi sẽ vượt qua ngay lập tức.

Giống như những gì mà ông Matsushita Konosuke[1] đã nói: "Cuộc đời một con người, dù nhiều dù ít không tránh khỏi

[1] Matsushita Konosuke: người sáng lập tập đoàn Panasonic lừng danh của Nhật Bản

http://sachviet.edu.vn

thăng trầm, mặt trời không thể mãi mãi mọc từ phía đông, cũng không có chuyện khổ đau mãi mãi. Đối với một con người, hết thăng rồi lại trầm đúng là một sự rèn luyện. Do vậy, khi thành công không nên kiêu ngạo; có chìm xuống dưới đáy cũng không được bi quan. Phải luôn giữ thái độ thẳng thắn, khiêm tốn và lạc quan tiến lên phía trước."

Mạnh Tử từng nói, mỗi người chúng ta sẽ được thượng đế giao cho sứ mệnh to lớn, trước tiên là phải rèn luyện ý chí, nằm gai nếm mật, chịu đựng đói khát, chịu đựng được nghèo khó, làm việc luôn không suôn sẻ. Như vậy mới khơi dậy được ý chí, tính kiên nhẫn và bồi dưỡng tài năng cho họ.

Một thí sinh tên là Đàm Mạn Sinh dự thi chương trình "Chiến thắng ở Trung Quốc" đã lọt vào vòng 3000 của khu vực Tân Cương, sau 3 lần lập nghiệp thất bại đã tìm đường sang thế giới bên kia. Thí sinh này khi còn sống rất sùng bái Mã Vân, đặc biệt ấn tượng với câu nói "dùng tay trái sưởi ấm tay phải". Một nhà báo đã phỏng vấn Mã Vân về việc này.

Khi trả lời phỏng vấn, Mã Vân nói:

Phản ứng đầu tiên của tôi là không tin nổi, vừa ra khỏi hội trường, tôi lập tức lên mạng, vì ban đầu tôi cứ nghĩ đó không phải là sự thật. Nhưng sau khi xem kỹ blog của cậu ta, tôi rất muốn nói một vài điều với cậu ấy và những ai muốn lập nghiệp.

Thứ nhất, trong số 100 người lập nghiệp, 95 người có thể sẽ thất bại, 5 người còn lại, sẽ có 4 người sắp thất bại, còn duy nhất một người có thể thành công. Do vậy, tuyệt đại đa số những người lập nghiệp nhất định sẽ gặp phải thất bại.

Hai là, theo tôi người lập nghiệp phải biết đến một giới hạn như thế này: kiên trì một cách đau khổ còn hơn vui vẻ tìm đến cái chết. Quá trình lập nghiệp sẽ gặp nhiều trở ngại, bạn phải luôn khắc phục từng khó khăn một, như vậy mới

http://sachviet.edu.vn

giành được thành công lớn hơn; 100 năm sau, khi bạn không còn nữa, bạn sẽ cảm thấy hạnh phúc; cuộc đời một con người, nếu bạn phấn đấu, bạn sẽ có được niềm vui. Kể từ buổi đầu lập nghiệp, ai cũng phải chuẩn bị trước cho mình tâm lý này: ngày nào cũng phải nghĩ 10 năm, 20 năm sau bạn sẽ phải đối diện với điều gì. Bạn phải nhớ rằng, những rủi ro bạn gặp phải so với muôn vàn khó khăn trong mấy chục năm chẳng qua chỉ là một phần rất nhỏ.

Mã Vân cho rằng, người lập nghiệp phải chuẩn bị tâm lý đối diện với khó khăn trong 20 năm.

Anh phải nghĩ được trên con đường sau này mình đi sẽ gặp những trở ngại gì. Tôi không muốn an ủi ai, vì hiện thực chính là như vậy, trên chặng đường lập nghiệp, từ B2B của Alibaba đến Taobao rồi đến Alipay, tôi luôn kiên trì suy nghĩ ấy. Hầu hết những người lập nghiệp ở Trung Quốc hay trên thế giới sẽ đều có lúc gặp phải sóng gió. Khó khăn của Mạn Sinh chưa thấm vào đâu.

Năm 1999, đặc biệt là từ 6 tháng cuối năm 2000, con đường mà Alibaba đã đi trong mấy năm qua, còn khó khăn gấp nhiều lần so với những khó khăn trong hai năm qua của Mạn Sinh, nhưng chúng tôi đã tồn tại. Vì sao câu nói khích lệ của tôi lại là "quyết không bỏ cuộc"? Bởi vì thất bại lớn nhất trên đời này chính là bỏ cuộc, thực ra bỏ cuộc rất dễ, do vậy tôi muốn nói với cậu ấy rằng sống chính là Chiến thắng. Điều đau khổ nhất trên thế giới này chính là kiên trì và hạnh phúc nhất cũng là kiên trì.

Làm thế nào để kiên trì lập nghiệp, Mã Vân cho biết:

Một là, tôi tự nói với mình rằng, những gì tôi làm là đúng, hai là, những việc tôi làm vô cùng khó khăn, rất ít người có thể làm được điều đó, nhưng tôi muốn thử, đó là một ranh giới. Nếu bạn vượt qua được ranh giới đó – bóng tối khó khăn

http://sachviet.edu.vn

nhất, bạn có thể nhìn thấy ánh hào quang, bóng tối trước buổi bình minh là khó vượt qua nhất.

Khi các phóng viên hỏi: Theo ông, nếu Đàm Mạn Sinh đứng trước mặt, liệu ông có dùng đôi tay của mình để sưởi ấm cho đôi tay của anh ta không? Hay ông vẫn khuyên anh ta nên dùng đôi tay của chính mình để sưởi ấm?

Mã Vân trả lời:

Vẫn phải dùng chính đôi tay của mình để sưởi ấm, bạn phải tự mình vượt qua khó khăn. Những ai không biết tự vượt qua khó khăn sẽ đều không biết giải quyết khi khó khăn nhiều hơn nữa. Tôi có thể giúp cậu ấy một lần, nhưng khó có thể giúp cậu ấy lần thứ hai, chúng ta chỉ có thể dựa vào chính bản thân mình mà thôi. Ngoài ra, bạn phải nhớ rằng, thế giới này tràn đầy tình yêu, sự quan tâm và lòng nhân ái, do vậy, cậu ấy nên nghĩ được rằng còn nhiều người khác bất hạnh hơn cậu ấy nhiều.

http://sachviet.edu.vn

[2]

LÀM KINH DOANH KHÔNG KHÓ

- Mã Vân luận bàn về kinh doanh

Sứ mệnh của Alibaba là: "Khiến công việc kinh doanh trở nên dễ dàng". Mọi việc chúng tôi làm đều xoay quanh mục tiêu này và không làm những việc đi ngược lại với sứ mệnh mà mình đã đặt ra.

TỪ 80 NĂM ĐẾN 102 NĂM

Thời kỳ đầu, khi sáng lập Alibaba, Mã Vân đưa ra mục tiêu công ty phải tồn tại 80 năm. Tại sao là 80 năm chứ không phải 100 năm? Chúng ta hãy nghe Mã Vân giải thích: Theo tôi, người Trung Quốc hầu như ai cũng đưa ra mục tiêu 100 năm, nhưng tuổi thọ bình quân của một doanh nghiệp Trung Quốc chỉ từ 6 đến 7 năm, những doanh nghiệp tồn tại 13 năm rất ít và đến 18 năm lại càng hiếm. Sau đó, tôi nghĩ đến con số 80 năm đã bị nói là người lập dị, thì hà cớ gì phải sống 100 năm? Mọi người đều nói đến con số 100 năm, nhưng tôi nghĩ 80 năm chính là vòng đời của một con người. Tôi luôn nghĩ công ty của chúng tôi kinh doanh rất tốt, thu nhập hiện nay đã khá cao. Hình như ở Trung Quốc, Alibaba cũng đứng vào hàng nhất nhì, liệu có mấy công ty cổ phần lại thu được lợi nhuận cao như chúng tôi? Khi sang Nhật, tôi có gặp một thương nhân và đã đến tham quan công ty của ông. Tôi không đánh giá cao công ty đó lắm, chắc bạn cũng chưa bao giờ nghe đến cái tên

http://sachviet.edu.vn

Tomen. Ông cụ cho biết, công ty của ông năm nay kinh doanh không tốt, doanh thu không cao. Lúc đó tôi hỏi, doanh thu không cao là vào khoảng bao nhiêu? Ông cụ cho biết, khoảng 20 tỷ. "20 tỷ Yên hả cụ?" Tôi hỏi. "Không, 20 tỷ đô la Mỹ". Tôi suýt ngất khi nghe câu trả lời đó. 20 tỷ đô la mà nói là kinh doanh không tốt? Sau khi so sánh, bạn sẽ nhận thấy rằng, đó chính là khoảng cách. Sau đó, tôi nghĩ mình nên quên đi 100 triệu lợi nhuận, mấy trăm triệu doanh thu, nếu thật sự muốn Alibaba trở thành một công ty toàn cầu. Hiện nay, Alibaba mới chỉ như hạt vừng, vẫn chưa thể phát triển thành hạt đậu, càng không thể lớn mạnh thành hạt lạc. Cho nên, con đường mà chúng tôi phải đi còn dài, lợi nhuận thu được hiện nay chỉ có thể coi như tiền tiêu vặt.

Qua những tâm sự của Mã Vân, chúng ta có thể thấy được khí phách của ông. Mùng 5 Tết năm 1999, nhân dịp đón năm mới, mọi người hỏi về cơ hội của Hàng Châu, Mã Vân đã mời mười mấy người bạn đến nhà để bàn bạc việc sáng lập công ty. Phó tổng giám đốc Alibaba, ông Kim Kiện Hàng, một trong "18 vị La Hán" sau này nhớ lại: "Hôm đó, Mã Vân là chủ tọa, anh ấy nói đến ba vấn đề: Thứ nhất, trong tương lai, đây là công ty phát triển liên tục trong vòng 80 năm; thứ 2, sẽ đưa Alibaba trở thành một trong 10 trang web lớn nhất toàn cầu; thứ ba, đã là doanh nhân nhất định sẽ sử dụng Alibaba. Ba vấn đề này đã trở thành mục tiêu phát triển dài hạn của công ty."

Trong buổi lễ kỷ niệm 5 năm ngày thành lập Alibaba, Mã Vân lại đưa ra một mục tiêu mới:

Alibaba phải là một công ty có bề dày 102 năm. Thành lập vào năm cuối cùng của thế kỷ 20, nếu như tồn tại 102 năm thì Alibaba phải trải qua 3 thế kỷ và Alibaba chắc chắn sẽ là một trong những công ty vĩ đại nhất Trung Quốc.

http://sachviet.edu.vn

Bạn có thể đi được bao xa? Mơ ước ban đầu rất quan trọng. Mục tiêu trong ngày đầu tiên của Alibaba chính là xây dựng một công ty có sức sống 80 năm. Đến giờ, chúng tôi lại đưa ra một mục tiêu rõ ràng khác: 102 năm. Và lúc này, tôi muốn sống đến 100 tuổi, sang thế kỷ sau, thêm 2 tuổi nữa. Trước khi đến năm thứ 102, bất cứ lúc nào tôi thất bại cũng chứng tỏ tôi đã không thành công.

Để xây dựng một công ty với bề dày 102 năm, Alibaba phải trải qua ba thế kỷ. Mã Vân không chỉ muốn Alibaba trở thành một đầu tầu thương mại mà còn muốn tạo lập một doanh nghiệp lớn có sức sống xuyên suốt ba thế kỷ.

Năm 2006, một lần nữa Mã Vân lại khẳng định quyết tâm xây dựng doanh nghiệp với bề dày 102 năm.

Vì lợi nhuận, rất nhiều doanh nghiệp kiếm tìm cơ hội. Còn chúng tôi, vì mục tiêu 102 năm của mình mà tìm hiểu và nghiên cứu sức mạnh tổ chức trong thể chế và cơ chế của các doanh nghiệp có bề dày lịch sử trên 100 năm. Xây dựng thể chế, văn hóa doanh nghiệp và hệ thống tổ chức của doanh nghiệp chính là điểm khác biệt lớn nhất giữa Alibaba với các doanh nghiệp khác. Chúng tôi tuyệt đối không phải xây dựng cái gọi là thương mại điện tử B2B mà là xây dựng một chế độ tài chính, kinh doanh và vận hành, từ việc tuyển chọn bồi dưỡng nhân viên phát triển thành một hệ thống toàn diện.

Do vậy, chúng tôi không thể vì cái lợi trước mắt mà tham gia thị trường cổ phiếu. Hiện nay, Alibaba mới 7 tuổi, còn khoảng thời gian dài 95 năm nữa, Alibaba phải dày công khổ luyện mới có thể tiến đến đích đã vạch ra. Tôi tin vào những điều thực tế. Tôi không có mộng tưởng rằng qua bàn tay của Mã Vân, Alibaba sẽ trở thành một doanh nghiệp lớn trên thế giới, vì tôi không có khả năng ấy, nhưng tôi tin rằng, thế hệ sau của Alibaba sẽ làm được điều đó.

http://sachviet.edu.vn

Theo Mã Vân, nếu chỉ có một người thì không thể hoàn thành được nhiệm vụ 102 năm mà giống như một cuộc thi chạy tiếp sức, nhất định phải cần nhiều người hoặc vài thế hệ mới có thể làm được. Và Mã Vân cho rằng, mình chỉ là người xuất phát đầu tiên.

ĐẦU TƯ ĐÚNG HƯỚNG

Quyết sách dễ làm nhất luôn là một quyết sách tồi, còn một quyết sách tốt luôn nằm giữa ranh giới nên từ bỏ hay sử dụng và bạn không biết nó là đúng hay sai. Quyết sách của người lãnh đạo chính là được và mất. Alibaba đã mắc rất nhiều sai lầm, nhưng xét về mặt dùng hay không dùng thì những quyết sách đó nằm giữa ranh giới tốt và không tốt.

Tổng giám đốc Yahoo Trung Quốc, ông Thiện Minh đã dùng tư tưởng "Đầu tư đúng hướng" để nói về việc chọn lựa chiến lược kinh doanh của Alibaba. Để thực hiện mục tiêu chiến lược đưa Alibaba trở thành diễn đàn thương mại điện tử hay nhất trên thế giới, Mã Vân luôn "không nỡ" để những lĩnh vực mới thành lập của công ty rơi vào trạng thái lỗ chiến lược.

Trong Hội nghị tổng kết năm 2007, Mã Vân đã chỉ ra rằng, Taobao, Alipay, Alisoft và Yahoo không cần phải lo lắng, đặc biệt là đối với Taobao và Alipay, nhiệm vụ cấp thiết nhất hiện nay chính là "tạo lập quy mô".

Quên đi lợi nhuận, quên đi việc kiếm tiền, đừng để ý đến những lời chỉ trích của mọi người rằng bạn "không thể kiếm tiền".

Còn về vấn đề liệu Taobao của Alibaba có thu phí hay không, Mã Vân từ trước vẫn cho rằng:

Taobao phải kiếm tiền thật sự. Tôi luôn nói: "Khi bắt đầu xem xét đến vấn đề kiếm tiền, đó là khi bạn giúp cho người

http://sachviet.edu.vn

khác thực sự kiếm được tiền. Nhưng bây giờ, vẫn chưa phải là thời điểm thích hợp để Taobao thu phí, bởi vì còn phải gây dựng thị trường. Điều này cũng giống như những gì tôi thường nói mấy năm trước, nếu như trên đường, Alibaba phát hiện một mẩu vàng nhỏ và nhặt nó lên, cho đến khi vàng chất đầy người không thể đi nổi nữa thì Alibaba sẽ mãi mãi không thể leo lên tới đỉnh núi vàng."

Ngoài ra, việc thu phí của Taobao cần phải có một cách làm mới. Theo quan điểm của riêng tôi, tất cả những gì mô phỏng người khác đều không thể thỏa mãn những gì mà bạn kỳ vọng; Google đã vượt xa sự mong đợi của mọi người là nhờ sự sáng tạo, ngay cả trang web lớn nhất hành tinh hiện nay - Yahoo cũng thế.

Ông Tôn Đồng Vũ, tổng giám đốc Taobao cho rằng, chỉ khi mức giao dịch của Taobao bằng với các doanh nghiệp lớn của ngành thương mại truyền thống như Wal-Mart, thì mới có thể hướng đến số lượng thuê bao thương mại điện tử trong tương lai. Kể từ khi thành lập đến nay, kim ngạch thương mại của Taobao mỗi năm tăng gấp 10 lần. Kim ngạch thương mại nửa đầu năm 2007 là 15,7 tỉ, số hội viên đăng ký đã vượt qua con số 40 triệu, chiếm gần 80% thị phần thị trường C2C của Trung Quốc. Trước những thành quả như vậy, Tôn Đồng Vũ lại khiêm tốn: "Quy mô của chúng tôi hiện nay vẫn quá nhỏ".

Có nhiều lựa chọn để kiếm tiền, ví dụ như trò chơi điện tử có thể giúp Alibaba kiếm được lợi nhuận khổng lồ chỉ trong một thời gian ngắn. Nhưng ngoài các trò chơi với mục đích giải trí như các loại cờ hay chơi bài, Alibaba không đầu tư vào bất kể trò chơi điện tử trực tuyến nào. Tại sao vậy?

Kiếm tiền là một việc mà các doanh nhân dễ làm nhất. Thực ra, nhiệm vụ kiếm tiền chính là kinh doanh. Có ba loại: người kinh doanh, thương nhân, nhà doanh nghiệp. Người kinh doanh là làm tất cả những việc có thể kiếm ra tiền, thương

http://sachviet.edu.vn

nhân là người thế nào cũng được, còn nhà doanh nghiệp lại có ảnh hưởng đến xã hội này, và tạo ra giá trị. Alibaba đã qua cái giai đoạn người kinh doanh và thương nhân, chúng tôi không có hứng thú lắm với việc kiếm tiền. Chúng tôi mong muốn có thể làm được một số việc có ảnh hưởng đến xã hội và tạo ra giá trị. Chúng tôi cũng xem xét đến một số loại hình dịch vụ, ví dụ tin nhắn là một trong những mô hình có thể kiếm được tiền, tôi thử kích hoạt vào một địa chỉ, và thấy trong đó quá nhiều điều không thật. Ví dụ như năm 2002 nếu như tôi bỏ tất cả vốn liếng vào trò chơi điện tử, thì sẽ có thể thu lợi nhuận sau một, hai năm. Nhưng một sự việc xảy ra vào năm đó khiến tôi bừng tỉnh. Một người bà con nói với tôi rằng, anh ta cùng với vợ chơi điện tử đến ba giờ sáng, con trai tôi ngày nào về nhà cũng nói với tôi về trò chơi điện tử. Nếu như tất cả trẻ con của một quốc gia đều chơi điện tử thì quốc gia đó sẽ thế nào? Cho nên tôi quyết định, dù Alibaba có rất nhiều tiền cũng không đầu tư vào game. Chúng tôi có quan điểm của mình, vì vậy đến nay chúng tôi chưa hề bỏ một đồng nào để đầu tư vào game, người khác làm, tôi không can thiệp, nhưng tôi sẽ không làm.

Giữa kiếm tiền và tạo ra giá trị xã hội, Mã Vân đã lựa chọn cái thứ hai.

Chúng tôi chưa hề bỏ một đồng nào vào trò chơi điện tử trực tuyến. Chúng tôi sẽ không bao giờ đầu tư vào trò chơi điện tử. Nếu một ngày nào đó trong tương lai Alibaba bắt đầu tham gia vào lĩnh vực trò chơi điện tử, thì chỉ có thể đầu tư vào các trò giải trí như đánh cờ và chơi bài.

Ý nghĩ dám vứt bỏ mẩu vàng nhỏ để tạo lập giá trị xã hội đã khiến Mã Vân nắm chắc được huyết mạch của mạng lưới quan hệ. Cũng chính với tâm niệm về thương mại điện tử này mà Mã Vân đã quyết tâm đưa Alibaba trở thành một trong 10 trang web lớn nhất thế giới. Từ đó, thực hiện được mục tiêu "Đã là doanh nhân, nhất định sẽ sử dụng trang web Alibaba".

http://sachviet.edu.vn

SỨ MỆNH - ĐỘNG LỰC GIÚP DOANH NGHIỆP PHÁT TRIỂN

Năm 2004, Mã Vân đã xác định lại mục tiêu của Alibaba:

Thứ nhất, xây dựng công ty với 102 năm tuổi; thứ hai, trở thành một trong 10 trang web lớn nhất trên thế giới; thứ ba "đã là doanh nhân, nhất định sẽ sử dụng trang web Alibaba".

Sau này, Mã Vân lại trăn trở, đâu là nguyên nhân chính để những doanh nghiệp lớn tiếp tục phát triển?

Năm 2003, trong lĩnh vực B2B, chúng tôi đã phát triển khá tốt, bước tiếp theo sẽ đi như thế nào? Tôi cảm thấy rất mơ hồ. Khi đứng ở vị trí đầu bảng, bạn sẽ luôn có cảm giác không biết mình sẽ tiếp tục tiến bước về đâu, bởi vì, điều thứ hai và thứ ba có điều thứ nhất làm nền tảng, nhưng bản thân điều thứ nhất lại không có cơ sở để thực hiện. Lúc đó, tôi đã dựa vào cái gì để đưa ra một loạt quyết định? Chính là dựa vào cảm giác sứ mệnh.

Sứ mệnh của Edison là gì? *Light to world* (Thắp sáng thế giới). Từ các CEO cho đến nhân viên bảo vệ của doanh nghiệp, mọi người đều phải thắp sáng ngọn đèn của chính mình để có thể mạnh hơn các đối thủ cạnh tranh. Chúng ta hãy đến thăm một công ty khác – Disney. Sứ mệnh của Disney chính là *Make the world happy* (Mang hạnh phúc đến cho thế giới), do vậy mà tất cả các trò chơi của Disney đều đem lại niềm vui cho mọi người, từ những bộ phim hài đến những nhân viên đầy hài hước, vui vẻ.

Một công ty khác nữa là Toyota, sự phục vụ của công ty này khiến cả thế giới thấy mình được tôn trọng. Có một câu chuyện kể rằng, vào một ngày mưa to gió lớn ở thành phố Chicago, một chiếc Toyota đang chạy trên đường phố bỗng bị hỏng cần gạt nước. Một ông cụ xuất hiện trong lúc người lái xe không biết phải làm thế nào. Ông nằm bò lên trên xe để sửa cần gạt. Hỏi ra, người lái xe mới biết ông cụ là kỹ sư về

http://sachviet.edu.vn

hưu của công ty Toyota. Ông cụ cho biết, khi thấy sản phẩm của công ty mình nằm hỏng trên đường, ông nghĩ mình phải có nghĩa vụ sửa chữa. Đó chính là cảm giác về sứ mệnh vĩ đại và văn hóa doanh nghiệp của Toyota. Những điều này đã khiến cho mỗi thành viên trong công ty đều coi việc của công ty là việc của mình. Nhờ động lực về sứ mệnh thế giới mới có Disney và Toyota của ngày hôm nay.

Sứ mệnh của Alibaba là: "Khiến công việc kinh doanh trở nên dễ dàng". Do vậy, làm bất cứ việc gì chúng tôi cũng đều xoay quanh mục tiêu này và ngược lại, tất cả những gì đi ngược lại với sứ mệnh chúng tôi sẽ không làm. Có người ngạc nhiên hỏi chúng tôi: "Các anh dựa vào cái gì để đưa ra một quyết định như vậy?" "Dựa vào cảm giác sứ mệnh của chúng tôi". Tôi trả lời. Khi đưa ra một sản phẩm, điều đầu tiên chúng tôi phải nghĩ đến là sản phẩm đó có lợi cho công việc kinh doanh hay không?

Cảm giác sứ mệnh của doanh nghiệp là động lực kinh doanh xuất phát từ sứ mệnh mà doanh nghiệp phải gánh vác. Cảm giác sứ mệnh bắt nguồn từ sự kiên trì đối với một sứ mệnh, là động lực tinh thần nảy sinh từ việc kiên trì sứ mệnh, thực hiện sứ mệnh. Sứ mệnh cũng chính là mục đích làm việc ở tầng sâu nhất. Sứ mệnh chỉ cho con người biết phương hướng và động lực làm việc. Sau khi xác định sứ mệnh, phải xác lập cảm giác sứ mệnh để khiến mọi quyết sách, chiến lược kinh doanh của công ty đều được triển khai xung quanh sứ mệnh này. Những công ty được sứ mệnh định hướng như thế sẽ rất thành công. Còn nếu mất phương hướng, mọi cố gắng của doanh nghiệp sẽ chìm trong vòng luẩn quẩn và bước đi trên con đường không có ngày mai.

Xinlang, Sohu, Wangyi có thể bắt chước Yahoo, nhưng B2B của Alibaba là sản phẩm do chính Alibaba sáng tạo ra. Vì vậy,

http://sachviet.edu.vn

sau khi xác định mục tiêu, cảm giác sứ mệnh sẽ thúc đẩy Alibaba tiến lên phía trước.

Trước câu hỏi: "Tại sao lúc đó Alibaba lại chọn thương mại điện tử chứ không phải các lĩnh vực khác?", Mã Vân cho biết:

Chỉ có thương mại điện tử mới có thể thay đổi nền kinh tế của Trung Quốc trong tương lai. Tôi tin rằng, sau khi loài người bước vào thời đại thông tin, Trung Quốc hoàn toàn có thể đứng vào hàng ngũ những quốc gia đi đầu trên thế giới, bất kể trên lĩnh vực chính trị, quân sự hay văn hóa.

Khi thành lập Alibaba, tôi đã từng nói, chúng tôi tin rằng Trung Quốc nhất định sẽ gia nhập WTO, mà sự trỗi dậy của Trung Quốc lại lấy sự phát triển của các doanh nghiệp vừa và nhỏ làm nền tảng, chúng tôi dùng IT để giúp sức cho họ thành công và cũng chính là giúp cho chúng tôi thành công, qua đó công ty cũng có thể kiếm tiền.

Sứ mệnh của Alibaba là khiến mọi người cảm thấy công việc kinh doanh trở nên dễ dàng, giúp khách hàng tạo ra lợi nhuận, tiết kiệm chi phí và quản lý nhân công.

Trước khi quyết định một vấn đề nào đó, Mã Vân luôn suy xét xem làm thế nào để có thể giúp khách hàng của mình thu được lợi ích lớn nhất.

Sau khi đưa ra mục tiêu "khiến công việc kinh doanh trở nên dễ dàng", chúng tôi cũng coi đây là tiêu chuẩn duy nhất để Alibaba đưa ra bất cứ dịch vụ và sản phẩm nào. Trước đây, chúng tôi đã từng hứa ít nhất sẽ đưa ra một sản phẩm miễn phí, các kỹ sư, chuyên gia thiết kế, nhân viên kinh doanh của chúng tôi lập tức nghĩ ngay đến việc miễn phí sẽ làm cho sự việc phức tạp thêm, sau này thu phí làm đơn giản đi một chút là được. Cho nên, sản phẩm của chúng tôi càng làm càng phức tạp. Sau này hỏi sứ mệnh của chúng tôi là gì, tất cả nhân

http://sachviet.edu.vn

viên trong công ty đều nói: "Trên đời này, không có công việc kinh doanh nào là khó cả", vậy thì tại sao lại làm cho sản phẩm của mình phức tạp như vậy? Chỉ một câu hỏi nhỏ ấy đã làm chúng tôi tỉnh ngộ, điều đó có nghĩa chúng tôi phải làm cho sản phẩm hết sức đơn giản. Để khách hàng ngày một thuận tiện hơn khi sử dụng sản phẩm, còn chúng tôi nguyện giành lấy những khó khăn, phiền phức về mình, đó chính là động lực sứ mệnh.

Năm 2007, trước thời điểm Alibaba tham gia thị trường cổ phiếu, một lần nữa, Mã Vân lại hi vọng thông qua việc phát hành cổ phiếu, khách hàng của Alibaba - các thương nhân mạng sẽ giàu lên, đây cũng chính là một trong những sứ mệnh của Alibaba.

Theo cuốn sách hướng dẫn kêu gọi đầu tư cổ phiếu, Alibaba dự định dùng 60% số tiền huy động được để mua và phát triển mô hình B2B, nhằm cung cấp cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ một diễn đàn thương mại quốc tế để tiêu thụ sản phẩm ra nước ngoài với giá thành thấp hơn nhưng hiệu quả cao hơn.

Chuyên gia phân tích cao cấp mạng IDC Hoàng Dũng Đào nhận định: "Sự kiện phát hành cổ phiếu của trang web B2B cuối cùng cũng mang lại lợi ích cho 42 triệu doanh nghiệp vừa và nhỏ của Trung Quốc, và sẽ xuất hiện hàng triệu, hàng chục triệu triệu phú, thậm chí cả tỉ phú".

Sứ mệnh "Không có việc kinh doanh nào là khó" của Alibaba được đa số khách hàng tôn trọng. Bởi lẽ diễn đàn này của Alibaba không chỉ giải quyết các vấn đề của các doanh nghiệp vừa và nhỏ mà còn tạo thêm nhiều cơ hội việc làm cho xã hội.

http://sachviet.edu.vn

Mã Vân tổng kết:

Nếu muốn giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ thật sự kiếm được lợi nhuận, chúng ta cần phải đào tạo thêm nhiều người kế tục hơn nữa cho các doanh nghiệp này. Đất nước Trung Quốc có 1,3-1,4 tỉ dân, sau 20 năm nữa, có lẽ không ít người sẽ thất nghiệp vì nhiều nguyên nhân khác nhau. Tôi hi vọng thương mại điện tử sẽ giúp đỡ nhiều người hơn nữa có cơ hội tìm việc làm. Có cơ hội việc làm, xã hội sẽ ổn định, gia đình sẽ yên ấm, sự nghiệp sẽ phát triển.

Theo tôi, một doanh nghiệp phải gánh vác trách nhiệm xã hội và coi nó là nghĩa vụ xuyên suốt trong công việc của mình. Chúng ta phải gánh vác trách nhiệm của mình, phải thúc đẩy xã hội phát triển.

NGAY BÂY GIỜ! LẬP TỨC!

Ông Giang Nam Xuân, Giám đốc Công ty Quảng cáo ngoài trời Focus Media từng nói: "Rất nhiều người có khả năng sáng tạo, nhưng rất ít người có thể giữ vững và làm theo những sáng kiến đó." Mã Vân cũng đồng tình với quan điểm này. Ông đã từng thảo luận với Tôn Chính Nghĩa, Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn Softbank về vấn đề giữa biện pháp hàng đầu cộng với trình độ thực hiện hạng ba và ý tưởng hạng ba cộng với trình độ thực hiện hạng một, cái nào quan trọng hơn? Cả hai có cùng một đáp án giống nhau:

Ý tưởng hạng ba cộng với trình độ thực hiện hạng nhất.

Lý do Mã Vân đưa ra là sự phát triển của thời đại công nghiệp được quyết định bởi nhân công, còn trong thời đại kinh tế mạng tất cả đều được thông tin hóa, khó có thể dự đoán trước điều gì. Chính vì vậy, Alibaba không bao giờ lên

http://sachviet.edu.vn

kế hoạch trước mà luôn làm theo khẩu hiệu "bây giờ, lập tức, ngay".

Sự thành công của Alibaba là nhờ việc thực thi với hiệu quả cao. Mã Vân đã từng gọi Alibaba là "Một đội quân thi hành mệnh lệnh nhưng không có ý tưởng". Trong nhiều trường hợp khác nhau, ông đã khẳng định rằng, đôi lúc thực thi một quyết định sai lầm còn tốt hơn nhiều so với chần chừ không quyết hoặc không có quyết định. Bởi vì, trong quá trình thực thi, bạn có thể có nhiều thời gian và cơ hội hơn để phát hiện và sửa chữa sai lầm.

Doanh nghiệp phát triển tốt hay không tốt, năng lực thực thi luôn là một tiêu điểm mà mọi người thảo luận. Có rất nhiều những ví dụ chứng thực điều này. Một doanh nghiệp muốn phát triển nhanh chóng, muốn đi đầu trong lĩnh vực của mình, ngoài việc cần có một tổ đề ra quyết sách tốt, chiến lược phát triển tốt, thể chế quản lý tốt, điều quan trọng hơn cả là phải có một đội ngũ nhân viên thực thi hiệu quả. Năng lực thực thi là năng lực thực thi của một tổ chức, một doanh nghiệp, tức là tất cả những nhân tố ảnh hưởng đến việc thực thi hiệu quả của doanh nghiệp, tổ chức trong quá trình đạt đến mục tiêu của mình. Nếu có thể quy phạm, kiểm soát, điều chỉnh và vận dụng những nhân tố này, thì doanh nghiệp hoàn toàn có thể nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Quyết sách cần phải được chấp hành nghiêm chỉnh và thực thi có tổ chức. Một người thực thi có năng lực có thể bù đắp được những phương án quyết sách chưa hoàn thiện, nhưng một phương án quyết sách dù có hoàn thiện đến đâu đi nữa, cũng có thể chết trong quá trình thực thi không hiệu quả. Xét từ góc độ này, khả năng thực thi chính là điểm mấu chốt trong sự thành bại của doanh nghiệp.

http://sachviet.edu.vn

Trong buổi đầu khởi nghiệp, Mã Vân đã yêu cầu nhân viên của mình phải có khả năng thực thi cao. Khi Alibaba vừa được thành lập, trong nội bộ công ty vẫn còn nhiều nghi hoặc về tương lai của trang web, bởi vì thị trường lúc đó đang chuộng những trang web như Xinlang, Sohu. Còn mô hình của Alibaba lại hoàn toàn khác. Thời đó, hiếm người nào có thể nhìn thấy giá trị của nó. Những dòng chữ viết nguệch ngoạc trên Trường Thành như "Trương Tam đã đến đây du lịch", "Lý Tư đã từng đến đây" đã gợi mở nhiều điều cho Mã Vân. Ông cho rằng, Alibaba nên phát triển từ diễn đàn mạng BBS[1] được phân loại theo ngành nghề. Chính vì vậy mà khi đó, ông đã yêu cầu các kỹ thuật viên phải kiểm tra và phân loại từng mẩu quảng cáo. Nhưng các nhân viên kỹ thuật cho rằng, làm như vậy là đi ngược lại với tinh thần của mạng lưới, còn bản thân Mã Vân vẫn kiên định niềm tin cho các khách hàng, làm như vậy mới có thể mang lại sự thuận tiện, nhanh chóng khi sử dụng Alibaba. Những người khác không đồng tình, đập bàn to tiếng với Mã Vân. Khi sự tranh cãi lên đến đỉnh điểm, Mã Vân vẫn không thay đổi ý kiến ban đầu của mình, ông luôn cho rằng đem đến sự thuận tiện cho khách hàng mới là đúng. Khi Mã Vân không ở công ty, ông gửi thư điện tử yêu cầu nhân viên kỹ thuật hoàn thành ngay một chương trình, nhưng họ vẫn không chấp hành mệnh lệnh.

Mã Vân đã nổi nóng, lúc đó ông chỉ muốn lập tức bay về cho mấy cậu nhân viên kỹ thuật đó cái bạt tai mặc dù đang có buổi thuyết trình. Ông vồ lấy điện thoại và quát lên:

"Các anh lập tức bây giờ, làm ngay! Lập tức! Bây giờ! Thực hiện ngay!"

Do yêu cầu gắt gao của Mã Vân mà phương hướng phát triển của Alibaba cuối cùng đã được định hình, và được thực

---

[1] Trang web về cổ phiếu.

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

thi có hiệu quả. Điều này cũng khiến cho Alibaba không chỉ giữ vững mà còn thu được lợi nhuận trong thời kỳ khủng hoảng của mạng lưới.

Năm 2003, Mã Vân đã đề ra mục tiêu lợi nhuận cả năm của Alibaba là 100 triệu Nhân Dân Tệ; năm 2004, Mã Vân lại đưa ra mục tiêu lợi nhuận mỗi ngày là 1 triệu Nhân Dân Tệ; năm 2005 lại là mỗi ngày nộp 1 triệu Nhân Dân Tệ tiền thuế. Mặc dù rất nhiều người nghi ngờ liệu Alibaba có thể hoàn thành những mục tiêu này không, nhưng nằm ngoài suy nghĩ của mọi người, cuối cùng, tất cả các mục tiêu đó đều đã trở thành hiện thực. Đây cũng chính là năng lực thực thi siêu phàm của đội quân Mã Vân mà mọi người vẫn thường nhắc tới.

Trình độ học vấn của đội ngũ Alibaba trong các công ty mạng không phải là cao nhất, nhưng năng lực thực thi của họ chắc chắn là mạnh nhất. Vào năm 2006, khi phải chuyển tất cả các máy chủ của Alibaba vào khu vực thành phố, rất nhiều người đau đầu vì trong quá trình vận chuyển, mất mát hoặc hỏng hóc là không thể tránh khỏi. Tuy nhiên, trong lần vận chuyển này, nhờ sự tập trung cao độ và hợp tác có hiệu quả của mọi người, nên không xảy ra bất kỳ một vấn đề hay trở ngại nào. Đối với người trong nghề, điều này không chỉ dựa vào trình độ kỹ thuật cao siêu mà còn là sự cẩn thận, kiên trì và tinh thần trách nhiệm của cả một đội ngũ. Đây cũng chính là năng lực cạnh tranh chủ yếu của Alibaba. Về điểm này, Alibaba đã bỏ xa các đối thủ cạnh tranh khác.

http://sachviet.edu.vn

[3]

THỜI ĐẠI B2B

- Mã Vân luận bàn về Thương mại điện tử

Đem thương mại điện tử trả lại cho doanh nhân, nghĩa là để họ quyết định những thứ họ cần, sử dụng từ ngữ dễ hiểu để khai thác và phát triển những công nghệ họ có thể sử dụng, hãy để doanh nhân kiểm soát sự phát triển của thương mại điện tử.

ALIBABA LÀ MỘT CÔNG TY DỊCH VỤ

Năm 2002, Alibaba đưa ra chỉ số niềm tin với mục đích xây dựng hệ thống niềm tin trên mạng.

Năm 2003, khi mọi người đều cho rằng Alibaba sẽ phát triển mạnh lĩnh vực B2B, Alibaba lại bất ngờ giới thiệu trang web www.taobao.com, khiêu chiến với eBay - ông lớn trong lĩnh vực C2C[1] toàn cầu.

Mùa hè năm 2005, Alibaba đã bỏ ra khoản tiền lớn để mua lại Yahoo Trung Quốc, bước chân vào lĩnh vực cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin và cổng thông tin.

Năm 2007, Alibaba tuyên bố thành lập công ty con thứ 5 – công ty Alisoft, tiến vào lĩnh vực phần mềm thương mại doanh nghiệp.

---

[1] Consumer to consumer: Hình thức thương mại điện tử giữa người tiêu dùng với nhau.

THÁI HÀ BOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

Trong khi mọi người vẫn chưa hiểu Alibaba định làm gì, Mã Vân đã đưa ra câu trả lời:

Phương hướng phát triển của Alibaba là "năm ngón Đạt Ma", đó chính là 5 hướng phát triển của Alibaba bao gồm hệ thống niềm tin, thị trường, tìm kiếm, phần mềm và thanh toán.

Tuy rất nhiều người không hiểu rõ Alibaba kinh doanh gì, nhưng mọi việc Alibaba làm đều có mục đích riêng. Khi mới thành lập, Mã Vân đã định nghĩa sứ mệnh của Alibaba là: "Khiến công việc kinh doanh trở nên dễ dàng!" Điều Mã Vân muốn làm là trở thành người giải cứu cho hàng trăm hàng ngàn doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nền kinh tế châu Á là nền kinh tế hướng về xuất khẩu, là nguồn cung ứng hàng xuất khẩu lớn nhất trên thế giới. Trong khi đó, hầu hết các doanh nghiệp cung ứng vừa và nhỏ phải phụ thuộc nhiều vào các công ty thương mại lớn do họ có ít kênh xuất khẩu. Hiện nay, những công ty nhỏ này chỉ cần truy cập vào trang web Alibaba, họ sẽ có thể bước chân đến những thị trường rộng lớn như Mỹ hay châu Âu.

Nói một cách đơn giản, Alibaba sẽ cung cấp một diễn đàn tập hợp tất cả các thông tin xuất nhập khẩu của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên toàn cầu. Chính vì vậy, "Lắng nghe ý kiến của khách hàng, đáp ứng nhu cầu của khách hàng" là nhân tố cơ bản để Aibaba tồn tại và phát triển.

Do vậy, Mã Vân đồng tình với quan điểm "Alibaba là một công ty dịch vụ thương mại" hơn là "một công ty thương mại điện tử".

Thương mại điện tử là gì, trong hai năm nay, nó được nói đến như một điều kỳ diệu. Thật lòng, tôi không muốn tham gia diễn đàn IT. Khi mọi người nói Mã Vân là người trong lĩnh vực IT, tôi rất hoang mang, vì Alibaba không phải là một doanh nghiệp IT mà chỉ là một công ty dịch vụ. Chúng tôi coi Internet là công cụ để giúp đỡ các khách hàng của mình, để

http://sachviet.edu.vn

chính khách hàng trở thành công ty thương mại điện tử. Nếu như ngày mai phát hiện có một phương pháp khác còn hay hơn Internet, tôi sẽ dùng phương pháp đó. Chúng tôi sẽ không trở thành một công ty công nghệ cao được hưởng chính sách ưu đãi của Nhà nước. Khi thương thảo với khách hàng, bạn đặt vị trí của mình càng thấp càng tốt, nếu như bạn nói với họ rằng bạn là công ty có công nghệ cao, khách hàng sẽ nhìn bạn với con mắt ngưỡng mộ, nhưng lại không mua sản phẩm của bạn. Công nghệ cao xa vời quá! Do vậy, chúng tôi khẳng định mình không phải là công ty công nghệ cao, không phải là công ty IT, chúng tôi là một công ty dịch vụ thương mại. Internet không phải là một cái gì đó cao siêu, Internet chỉ là một công cụ, thương mại điện tử chính là một công cụ.

Cũng chính vì khẳng định "thương mại điện tử chỉ là một công cụ và công ty Alibaba là một công ty dịch vụ", nên Mã Vân yêu cầu:

Công nghệ nên là dịch vụ theo mô hình tự động. Công nghệ nên phục vụ con người chứ không phải con người phục vụ công nghệ. Alibaba có thể phát triển tốt như vậy, lý do chính là CEO của công ty không rành về công nghệ. Những người hiểu về công nghệ làm việc chung với những người không rành về công nghệ rất vui vẻ, tôi cũng cảm thấy rất tự hào, bởi vì có đến 85% doanh nhân cũng không rành công nghệ như tôi. Tôi yêu cầu công nghệ của Alibaba phải thật đơn giản, khi sử dụng không cần phải xem sách hướng dẫn, có thể tìm ngay được thứ mình cần chỉ với một phím nhấn.

* * *

Thương mại điện tử chỉ là một công cụ, sau khi có được nó, bạn có thể tự giải quyết vấn đề của mình, đây mới chính là thương mại điện tử thật sự. Công cụ thương mại điện tử này không có gì khác so với fax hay điện thoại, chẳng qua nó chỉ là

http://sachviet.edu.vn

một công cụ kết hợp fax, điện thoại, Internet, máy tính, tivi, báo chí và truyền thông lại với nhau. Do vậy, chúng tôi không nên nhìn thương mại điện tử một cách thần bí.

Mã Vân xác định nhiệm vụ của Alibaba là phải giúp đỡ mọi người thu thập thông tin trên mạng, thúc đẩy giao dịch trên mạng, từ đó đưa sản phẩm của doanh nghiệp ra toàn quốc và toàn thế giới.

Mã Vân rất thành thật khi nói với khách hàng, doanh nghiệp muốn phát triển cần phải làm nhiều điều. Thương mại điện tử không phải là phao cứu sinh, mà chỉ là một công cụ để doanh nghiệp sử dụng trong quá trình phát triển. Do vậy, đầu tư bao nhiêu tiền vào thương mại điện tử phải suy nghĩ chín chắn. Nếu hiệu quả thì đầu tư nhiều, không hiệu quả thì đầu tư ít. Nhưng cần phải xem xét lại tại sao không có hiệu quả, phải làm rõ đó là vấn đề của thương mại điện tử hay là trong nội bộ của doanh nghiệp.

Mã Vân khởi xướng, đem thương mại điện tử trả lại cho doanh nhân.

Đem thương mại điện tử trả lại cho doanh nhân, nghĩa là để họ quyết định những thứ họ cần, sử dụng những từ ngữ dễ hiểu để khai thác và phát triển những công nghệ họ có thể sử dụng, hãy để thương nhân kiểm soát sự phát triển của thương mại điện tử. Thương mại điện tử sử dụng các công nghệ tiên tiến để gia tăng cơ hội trong thương mại, nâng cao hiệu suất sản xuất và kinh doanh, giảm chi phí sản xuất và giá thành kinh doanh. Công nghệ dù tốt đến đâu, sản phẩm dù hoàn thiện đến đâu, nếu không được thị trường chấp nhận, cũng không thể gây ảnh hưởng đối với nền sản xuất xã hội. Vì vậy, mỗi một sản phẩm, mỗi một dịch vụ tốt hay không không thể thông qua sự đánh giá của các chuyên gia hay phương tiện truyền thông, mà phải xem doanh nghiệp được lợi gì từ việc sử dụng nó.

http://sachviet.edu.vn

Mỗi lần gặp khách hàng, Mã Vân luôn cùng họ bàn bạc xem phải thành lập hay kinh doanh doanh nghiệp như thế nào?

Trước hết, bạn phải hiểu được bạn muốn làm gì? Sau đó, mới có thể thoát khỏi những cám dỗ và làm theo dự định của mình. Tiếp đó, bạn phải biết nên làm cái gì và không nên làm cái gì. Lựa chọn những công việc có tương lai để phát triển.

Marketing theo mô hình khuyến cáo này đã nhận được sự tín nhiệm của khách hàng. Mã Vân cho biết, mục tiêu của Alibaba rất rõ ràng, trước hết là giúp khách hàng kiếm tiền, mấy năm sau đó giúp họ kiếm tiền một cách vui vẻ, mấy năm sau nữa giúp họ kiếm những khoản tiền lớn, cuối cùng giúp họ tiết kiệm tiền. Alibaba có thể thay đổi tất cả, nhưng sứ mệnh "Khiến cho công việc kinh doanh trở nên dễ dàng" thì không thay đổi.

Ông còn cho biết, ngày hôm nay thông qua thương mại điện tử giúp cho khách hàng thành công, nếu ngày mai có phương pháp nào tốt hơn nữa, ông nhất định sẽ từ bỏ thương mại điện tử để kinh doanh lĩnh vực đó, đặt khách hàng lên hàng đầu, nên sử dụng phương pháp nào không quan trọng.

Những doanh nghiệp thành công trong lĩnh vực thương mại điện tử sau này tuyệt đối không phải là những doanh nghiệp truyền thống, cũng không phải là những công ty mạng đơn thuần, mà là những doanh nghiệp có thể kết hợp hài hòa giữa doanh nghiệp truyền thống với thương mại điện tử.

HÃY ĐỂ MỌI NGƯỜI CHẠY THEO CÁ KÌNH

Mã Vân dự đoán, phổ cập Internet sẽ là kết cục cuối cùng của mô hình công ty lớn. Theo ông, ở thời đại công nghiệp, một công ty muốn mở rộng ảnh hưởng của mình ra thế giới phải có một nguồn vốn hùng hậu, và phải dựa vào việc mở các chi nhánh công ty hay văn phòng đại diện ở nước ngoài.

http://sachviet.edu.vn

Nhưng trong thời đại thông tin, một công ty muốn vươn ra thị trường quốc tế không cần phải có quá nhiều tiền, sự kịp thời của Internet cộng với một lượng thông tin lớn giúp cho doanh nghiệp vừa và nhỏ đủ khả năng giành được cơ hội làm ăn mà trước đây chỉ có các công ty quốc tế mới có thể giành được.

Mã Vân ví doanh nghiệp lớn như một chú cá kình, doanh nghiệp vừa và nhỏ như một chú tôm. Alibaba phục vụ các doanh nghiệp vừa và nhỏ đó, Mã Vân đã xác định phương hướng phục vụ của Alibaba là như vậy, bởi lẽ:

Châu Á là nguồn xuất khẩu lớn nhất, nên chúng tôi lấy xuất khẩu làm mục tiêu. Giúp đỡ doanh nghiệp Trung Quốc xuất khẩu, giúp đỡ doanh nghiệp vừa và nhỏ trên cả nước xuất khẩu là phương hướng của chúng tôi. Chúng tôi phải xoay quanh thương mại điện tử giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp. Cho dù là "Trang vàng Trung Quốc" hay là khi tuyên truyền ở Bộ Thương mại kinh tế đối ngoại, gặp mặt lãnh đạo của một doanh nghiệp nhà nước, phải nói đến 13 lần mới có thể thuyết phục được, còn ở Chiết Giang chỉ cần ba lần là được. Điều này khiến tôi tin rằng: thương mại điện tử sẽ có hi vọng hơn, dễ làm hơn đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ. Khi từ Singapore trở về, tôi quyết định: Thương mại điện tử nên phục vụ cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Đây là dự định sớm nhất của Alibaba.

Ở các nước khác, mô hình B2B hướng đến phục vụ các doanh nghiệp lớn, nhưng tôi lại chủ yếu phục vụ các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Cá kình có đầy đủ tiền bạc, nhân lực, công nghệ, giống như các công ty của các nước Âu Mỹ như công ty Commerce One hay Ariba, mục đích đến Trung Quốc của họ là tìm cá kình. Nhưng Trung Quốc không có nhiều cá kình như vậy, có chăng chỉ là đếm trên đầu ngón tay, mà lại còn có một số chú không khỏe mạnh, quy trình thương mại không đồng nhất, trình độ thông tin hóa thấp...

http://sachviet.edu.vn

Có thể nói, mô hình các doanh nghiệp vừa và nhỏ làm đối tượng phục vụ chủ yếu cũng là một sáng tạo độc đáo của Alibaba. Mã Vân không muốn mô phỏng cách làm của các doanh nghiệp đã thành công. Ông cho rằng:

Trong lĩnh vực thương mại, "dập khuôn một cách mù quáng phương pháp thực hiện của các công ty lớn là một sai lầm mà không ít những người lập nghiệp dễ phạm phải. Không ít những người xuất thân từ công ty lớn, khi tự mình lập nghiệp, đều vô tình xây dựng một số chế độ quy phạm theo cách của các công ty lớn... Những quy định bắt buộc đương nhiên là có ích, nhưng nhìn chung các công ty lớn phải mất rất nhiều thời gian để giải quyết ổn thỏa vấn đề này. Họ có thể chi trả được chi phí "cho sự chậm trễ" đó, nhưng đây sẽ là một khó khăn lớn đối với các công ty nhỏ. Các công ty mới sáng lập giống như một chú thỏ, nhưng lại cho rằng mình giống như một con voi, làm việc với tâm trạng của một chú voi, quanh quẩn trước mặt sói, cuối cùng sẽ bị sói ăn thịt. Lập nghiệp đồng nghĩa với việc bạn phải có một cách làm việc phù hợp.

Thành lập doanh nghiệp không nên mô phỏng một cách mù quáng cách làm của các công ty lớn, càng không được rập khuôn theo mô hình kinh doanh của họ. Bạn biết gì về các công ty lớn trước khi nổi tiếng? Để có được thành công như ngày hôm nay, họ đã tập hợp sức mạnh và lực lượng của mình như thế nào? Nên nếu chỉ mô phỏng một cách đơn giản những gì họ sở hữu, e rằng chỉ như trống đánh xuôi kèn thổi ngược, bạn sẽ không thể đạt được thành công như họ.

Mô hình thương mại điện tử này được lựa chọn dựa vào những hiểu biết của Mã Vân về doanh nghiệp vừa và nhỏ của Trung Quốc cùng những kinh nghiệm trong quá trình thành lập và phát triển của Alibaba.

Chúng tôi là đội quân mới nổi nhưng đã chiếm vị trí số 1 trên thế giới trong lĩnh vực B2B (khả năng của chúng tôi bây

http://sachviet.edu.vn

giờ là có thực), cả về lượng truy cập lẫn số lượng khách hàng. Nguyên nhân rất đơn giản, các công ty của Mỹ phục vụ cho các doanh nghiệp lớn, do đó, chúng tôi sẽ gặp khó khăn khi đi theo con đường của họ. Bởi lẽ, thứ nhất, đợi cho đến khi họ hiểu rõ làm thế nào, họ sẽ đá bạn ngay để tự mình làm; thứ hai, thương mại điện tử của Mỹ chỉ giúp các doanh nghiệp lớn của Mỹ tiết kiệm tiền, nhưng theo tôi, ở Trung Quốc doanh nghiệp vừa và nhỏ rất nhiều và họ cần giúp đỡ nhất nên chúng tôi phải phục vụ họ. Điều này cũng giống như bạn có thể xây biệt thự, nhưng lượng khách hàng lại có hạn, nếu như bạn xây chung cư, sẽ có rất nhiều người muốn được sống ở đó, cho nên tôi sẽ xây chung cư. Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, bạn không thể nghĩ ra cách nào để giúp họ tiết kiệm tiền, vì chính họ đã tiết kiệm đến đồng cuối cùng rồi... Nhưng họ sẽ phát tài nhờ mạng Internet của chúng tôi.

Sau khi tiến hành điều tra kỹ lưỡng các doanh nghiệp vừa và nhỏ, Mã Vân phát hiện, các ông chủ của doanh nghiệp vừa và nhỏ nhạy bén, có năng lực và khá thực tế, "Họ không cần biết đến chiến lược nào của bạn và chỉ dùng những gì có thể giúp họ kiếm được nhiều tiền hơn".

Nếu như chúng tôi cũng chia doanh nghiệp ra thành kẻ giầu người nghèo, thì Internet chính là thế giới của người nghèo. Bởi vì doanh nghiệp lớn có riêng kênh thông tin của mình, họ đầu tư một khoản chi phí khổng lồ cho quảng cáo, trong khi đó, doanh nghiệp nhỏ không có gì cả, họ mới chính là người cần đến Internet nhất. Mà tôi thì lại muốn lãnh đạo người nghèo đứng lên làm cách mạng thay đổi số phận.

Ngoài ra, Mã Vân còn phân tích chính xác đại cục của Trung Quốc. Ông tin rằng, sau khi ra nhập WTO, Trung Quốc sẽ trở thành trung tâm của hệ thống thương mại thế giới. Đây cũng chính là một nguyên nhân khiến Mã Vân kiên trì kinh doanh thương mại điện tử phục vụ cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

http://sachviet.edu.vn

"Năm 1999, khi nghe tin Trung Quốc đã thất bại trong việc đàm phán xin gia nhập WTO cũng là lúc chúng tôi đang ở Hoa Viên bên hồ ở Hàng Châu để bàn việc lập nghiệp. Khi ấy, chúng tôi cảm thấy có chút hụt hẫng, bởi vì, tuy chưa nhìn thấy những cái lợi của việc gia nhập WTO, nhưng đối với những người hiểu rõ về thương mại đối ngoại, những doanh nhân năng động nhất trên mạng Alibaba chuyên kinh doanh xuất nhập khẩu, đây không phải là một tin tốt lành. Song lúc đó, Mã Vân lại hết sức lạc quan, anh ấy đã nói với chúng tôi rằng, việc gia nhập WTO chỉ là vấn đề thời gian, cũng giống như sự trưởng thành của Alibaba chẳng qua cũng chỉ là vấn đề thời gian mà thôi." Một vị nguyên lão cùng Mã Vân sáng lập Alibaba đã nói như vậy.

Những phân tích của Mã Vân quả rất đúng. Trung Quốc là một thị trường rộng lớn, thế giới cần Trung Quốc, Trung Quốc cũng cần thế giới. Rất nhanh chóng, vào năm 2001, Trung Quốc đã trở thành thành viên chính thức của Tổ chức thương mại thế giới. Sự phát triển các ngành sản xuất theo mô hình lao động dày đặc đã khiến Trung Quốc trở thành công xưởng của cả thế giới, trong một thời gian ngắn, sản phẩm "Made in China" đã nổi tiếng toàn cầu.

Mô hình độc đáo của châu Á và của các nước đang phát triển là phát triển mô hình B2B với đối tượng phục vụ chính là các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ rất thích hợp với châu Á và các nước đang phát triển. Trong thời đại thông tin, khi các nước phát triển thường nói về tiền vốn và quy mô, các nước đang phát triển lại chỉ nói về độ nhanh nhạy, lấy số lượng làm lãi, do vậy mà chúng tôi gọi các doanh nghiệp vừa và nhỏ là đội quân của kiến. Tỉ lệ gia hạn hợp đồng mỗi năm của Alibaba đạt 75%, qua đó có thể biết được 15% doanh nghiệp vừa và nhỏ bị phá sản. Họ tiếp tục gia hạn hợp đồng, điều đó chứng tỏ họ đã có thể tồn tại.

http://sachviet.edu.vn

"Hãy để mọi người chạy theo cá kình." Mã Vân cho biết "Chúng tôi chỉ cần bắt những chú tôm nhỏ. Chúng tôi sẽ nhanh chóng tập hợp được 500.000 doanh nghiệp xuất nhập khẩu, chả nhẽ tôi lại không thu được đồng nào của họ?"

MỞ DỊCH VỤ CUNG CẤP THÔNG TIN BẰNG HỆ THỐNG NIỀM TIN

Mở dịch vụ cung cấp thông tin trước

Thông tin có một vị trí đặc biệt quan trọng trong thương mại điện tử. Do môi trường tín dụng ở Trung Quốc không tốt, nên Mã Vân và những cộng sự khi bắt đầu xây dựng Alibaba đã tránh mở dịch vụ tài chính và giao nhận hàng hóa, chỉ mở dịch vụ cung cấp thông tin.

So sánh với mô hình phục vụ toàn diện về thông tin, giao nhận hàng hóa và giao hàng tận nơi của trang web 8848, Mã Vân luôn cho rằng, đặc thù của thương mại điện tử là thu thập và chỉnh lý thông tin. Alibaba không thực hiện toàn bộ chu trình của thương mại điện tử: trước giao dịch, trong giao dịch và sau giao dịch, mà chỉ thực hiện bước trước giao dịch, tức chỉ cung cấp thông tin, với mô hình vận hành dựa theo nguyên tắc tiến bước từ từ và tuần tự, căn cứ vào tình hình phát triển của giới thương mại điện tử Trung Quốc để định vị chính xác hoạt động trang web của mình.

Trung Quốc không có Wal-Mart, không có một hệ thống giao nhận hàng hóa và giao hàng hoàn chỉnh. Ở Trung Quốc, nếu kinh doanh trên cả 3 lĩnh vực chỉ làm tăng giá thành, một số doanh nghiệp Trung Quốc tuy đã đạt đến quy mô mấy tỉ nhưng vẫn đang thua lỗ, tại sao vậy? Nếu thương mại điện tử chỉ có chút ít lợi nhuận như vậy thì kinh doanh làm gì?!

http://sachviet.edu.vn

Mã Vân cho rằng, thương mại điện tử Trung Quốc trong một thời gian dài chỉ có thể mở dịch vụ cung cấp thông tin.

Nếu như ai đó nói với bạn rằng, anh ta có thể giúp bạn mở dịch vụ cung cấp thông tin, thậm chí còn giúp bạn mở cả dịch vụ tài chính và giao nhận hàng hóa, theo tôi, anh ta đang nói dóc. Hiện nay, chưa có một công ty nào đủ điều kiện để có thể kết hợp ba dịch vụ cung cấp thông tin, thanh toán điện tử và giao nhận hàng hóa lại với nhau. Không phải vì vấn đề công nghệ mà là vì chưa có và chưa chuẩn bị tốt nhiều điều kiện.

Ông đã từng trình bày rõ hơn quan điểm này của mình tại Hội thảo thương mại điện tử năm 2005. Theo ông, thương mại điện tử Trung Quốc hiện vẫn đang dừng lại ở giai đoạn cung cấp thông tin. Kênh giao dịch trong lĩnh vực công nghệ tuy không khó, nhưng lại không có người sử dụng. Về cơ bản, doanh nghiệp vẫn chưa cần những giao dịch trực tuyến, do vậy mở dịch vụ giao dịch trực tuyến không có nhiều ý nghĩa.

Những người có quan điểm trái ngược nhưng cùng bắt đầu thời điểm kinh doanh trong lĩnh vực thương mại điện tử với Mã Vân, do không hiểu rõ bản chất của thương mại điện tử, nên cái gì cũng làm, tức là mở cả dịch vụ cung cấp thông tin, thanh toán điện tử, thậm chí có người đã bắt đầu phục vụ cả dịch vụ giao nhận hàng hóa, nhưng do ôm đồm quá nhiều nên phần lớn đã phải bỏ cuộc. Xét từ một góc độ nào đó, Alibaba thành công là vì họ đã biết thu nhỏ mục tiêu và xây dựng trong một phạm vi có thể sử dụng được.

Năm 2004, có người hỏi Mã Vân rằng: "Mấy năm gần đây những dịch vụ trên Internet như quảng cáo trực tuyến, thư điện tử, trò chơi trực tuyến rất hot, những doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực này hầu hết đều đã niêm yết trên thị trường chứng khoán, trong khi đó, thương mại điện tử vẫn ảm đạm, có phải là thời cơ vẫn chưa đến?"

http://sachviet.edu.vn

Mã Vân đã trả lời chắc chắn rằng:

Thời cơ sắp đến rồi. Cần phải có một quá trình để chuyển dịch điểm nóng của Internet từ dịch vụ cung cấp thông tin sang giao dịch thương mại. Sự sôi động của thương mại điện tử diễn ra hơi muộn, mô hình kinh doanh cũng đang ở thời kỳ đầu thành lập, nhưng khả năng biến hình và biến số cực lớn. Trong giai đoạn hiện nay, lĩnh vực phát triển khá nhanh của chúng tôi là B2B, nhưng chúng tôi vẫn chưa thực sự phát triển sang lĩnh vực giao dịch của thương mại điện tử, bởi vì tôi vẫn đang còn trong giai đoạn nghiên cứu lĩnh vực cung cấp thông tin.

Hiện nay, các công ty lớn quan tâm đến dịch vụ tài chính, bởi lẽ điều đầu tiên mà mỗi người nghĩ đến khi bước chân vào kinh doanh là làm thế nào để kiếm tiền. Đối với các doanh nghiệp của Mỹ, đây là thời điểm họ nên có bước đột phá trên lĩnh vực này (thanh toán điện tử), bởi vì dịch vụ cung cấp thông tin đã thông suốt, song điều mà họ đau đầu nhất hiện nay là làm thế nào để chắt lọc thông tin có giá trị nhất trong một lượng thông tin khổng lồ mà họ có được.

Còn đối với phần lớn doanh nghiệp Trung Quốc, thiếu hụt thông tin thị trường là một vấn đề lớn. Internet đã cung cấp cho họ một công cụ tìm kiếm rất hữu ích. Ngày nay, các doanh nhân Trung Quốc cần thông tin, giá trị của Alibaba ở chỗ có thể giúp cho các doanh nhân trên toàn thế giới trực tiếp liên hệ với nhau. Tính đến thời điểm này, hội viên của Alibaba ngoài các công ty của Trung Quốc, Mỹ và châu Âu, còn có hơn 20 nghìn hội viên ở các quốc gia khác như Ấn Độ, Pakistan... Sự năng động của họ khiến mọi người phải kinh ngạc.

Về tầm quan trọng của thông tin đối với hoạt động thương mại, "Cha đẻ của quản lý hiện đại" Peter F. Drucker cũng đã từng nói: "Trên một mức độ lớn, Internet phụ thuộc vào những gì mà máy tính có thể làm, nhưng lại không thể giúp

http://sachviet.edu.vn

chúng tôi thực hiện những việc chưa làm bao giờ. Hơn nữa, có một số việc, Internet lại không thể làm được. Tuần trước, một công ty hàng tiêu dùng, đây là một trong số ít các công ty ở châu Âu sử dụng máy tính sớm nhất, đến chỗ tôi tư vấn. Lúc đó, chúng tôi bàn về việc làm thế nào để lựa chọn nhà cung ứng. Một vị trong số họ đã nói: "Nhân tố cuối cùng để chúng tôi xem xét khi đưa ra quyết sách đó là: Liệu người này có đáng tin không?" Tôi hỏi ông ta tại sao điều đó lại quan trọng đến vậy? Ông ta trả lời: "Bởi vì khi bạn gặp một khó khăn, nhà cung ứng chính là người giúp bạn thoát khỏi khó khăn." Có sự khác biệt rất lớn giữa những nhà cung ứng chỉ biết đến tiền với những nhà cung ứng đặt mối quan hệ khách hàng lên vị trí đầu bảng. Từ cổ chí kim, đó là những điều bất biến. Khả năng phán đoán chính là trở ngại lớn nhất mà máy tính không thể vượt qua." Vì vậy, phải cần đến các công ty thương mại điện tử đứng ra giải quyết vấn đề thông tin.

"Nhà cung ứng Trung Quốc"

Trong một thời gian dài, Mã Vân và Alibaba chỉ làm duy nhất một việc, thu hút các doanh nhân gia nhập thị trường mạng Alibaba. Alibaba hạ thấp tiêu chuẩn, thu hút các doanh nghiệp đăng nhập diễn đàn để đăng ký tài khoản bằng chế độ miễn phí hội viên, từ đó tập hợp kênh thương mại, khiến thị trường trở nên sôi động. Có được kết quả này là do, trong khi tìm kiếm thông tin, chính các hội viên cũng đã mang đến một nguồn thông tin vô tận, tạo ra rất nhiều cơ hội kinh doanh.

Số liệu cho thấy, vào tháng 7 năm 2001, sau hai năm thành lập, Alibaba đã có 730 nghìn hội viên đến từ 202 quốc gia và vùng lãnh thổ, mỗi ngày có hơn 1500 doanh nghiệp đăng ký để trở thành hội viên thương nhân của Alibaba. Hội viên của Alibaba đa phần là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, chế độ hội viên miễn phí đã trở thành nhân tố quan trọng nhất để thu

http://sachviet.edu.vn

hút họ. Cạnh tranh thị trường ngày càng phức tạp, khốc liệt, nên các doanh nghiệp vừa và nhỏ đương nhiên không thể bỏ qua cơ hội này, họ hi vọng nắm bắt nhiều hơn nữa các cơ hội kinh doanh thông qua thị trường trên mạng.

Nhưng trong một lượng thông tin khổng lồ như vậy, các thương gia làm thế nào để thông tin của công ty mình nổi bật nhất và được mọi người chú ý nhất? Mã Vân đã lại nhìn thấy cơ hội kinh doanh từ trong vấn đề này.

Năm 2001, thỏa mãn nỗi khát khao của các nhà cung ứng muốn đưa thông tin của mình lên vị trí bắt mắt nhất trên thị trường rộng lớn của Alibaba, Alibaba đưa ra dịch vụ "Nhà cung ứng Trung Quốc" và thu phí mỗi năm ít nhất 40 nghìn Nhân Dân Tệ.

Nói một cách đơn giản, với chức năng là một hạng mục dịch vụ, "Nhà cung ứng Trung Quốc" giúp đỡ các doanh nghiệp vừa và nhỏ Trung Quốc vượt ra khỏi cánh cửa quốc gia, cùng bắt tay hợp tác với các nhà cung ứng quốc tế. Trước khi Internet xuất hiện, việc tìm kiếm cơ hội hợp tác với đối tác nước ngoài của các doanh nghiệp này phần lớn dựa vào "Danh mục hàng hóa, hướng dẫn, triển lãm thương mại và hợp đồng". Tuy nhiên, chi phí cho những trình tự là rất cao, hơn nữa, một vị trí trong triển lãm giao dịch hàng hóa xuất khẩu Trung Quốc không dành cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Vì vậy, các doanh nghiệp vừa và nhỏ muốn có được đơn đặt hàng phải trả giá cao hơn. Sau khi Internet ra đời, thông qua hệ thống mạng, một số doanh nghiệp vừa và nhỏ đã có thể trao đổi thông tin với bên mua cách xa hàng nghìn dặm mà không chịu một sự hạn chế nào. Tuy nhiên, khi thông tin trên mạng bắt đầu trở nên quá nhiều, một số trang web đó đã nhanh chóng bị sập, hơn nữa doanh nghiệp vừa và nhỏ không có một trang web cho riêng mình, nên dường như không khách hàng nước ngoài nào đăng nhập vào trang web của họ.

http://sachviet.edu.vn

Vì vậy, "Nhà cung ứng Trung Quốc", nói một cách hình tượng, trên thực tế Mã Vân đã xây dựng một thị trường ảo trên mạng. Mã Vân đã làm một phép so sánh về thị trường này như sau:

Theo tôi, mở một thị trường giống như tổ chức một buổi vũ hội. Trong buổi vũ hội đó có các chàng trai và các cô gái, thật khó có thể mời tất cả những bạn trẻ ấy cùng tham gia. Do vậy, sách lược của chúng tôi là mời các cô gái vào trước, sau đó mời những chàng trai ưu tú, làm như vậy thị trường này sẽ ngày một lớn. Tôi đã giới thiệu rất nhiều sản phẩm ở thị trường châu Âu và thị trường Mỹ để các doanh nghiệp ở đây biết được rằng Trung Quốc sẽ trở thành công xưởng sản xuất của thế giới, và hi vọng có thể tiến hành giao dịch trên mạng.

Sau khi mở xong "Vũ hội quốc tế", Alibaba đã thành công trong việc thu hút một lượng lớn khách hàng phương Tây.

Alibaba đã tạo ra một không gian trên mạng cho các khách hàng phổ thông của "Nhà cung ứng Trung Quốc". Ở đó, khách hàng có thể công bố thông tin sản phẩm và 10 tấm ảnh về sản phẩm của mình. Đồng thời Alibaba cũng thu thập thông tin về những lĩnh vực kinh doanh của các công ty vào các đĩa khác nhau, định kỳ tham gia một số triển lãm ở nước ngoài, cung cấp mẫu mã sản phẩm, sổ tay ngành nghề, đĩa CD về nhà cung ứng và dịch vụ đi kèm đối với bên mua.

Hội viên Vip của "Nhà cung ứng Trung Quốc" ngoài những dịch vụ kể trên, còn được hưởng dịch vụ xếp thứ hạng thông tin trong nội bộ Alibaba. Hội viên Vip có thể tạo ra 8 từ khóa cho công ty, 3 từ khóa cho mỗi sản phẩm của công ty mình. Khi bên mua tìm kiếm những từ khóa này, họ sẽ nhìn thấy những thông tin về sản phẩm của công ty mình đầu tiên.

Về dịch vụ bảo hành, phía sau diễn đàn Alibaba, khách hàng có thể tìm được số lượng phản hồi về thông tin của mình. Nếu như liên tiếp trong mấy tháng liền, lượng phản hồi về thông

http://sachviet.edu.vn

tin của hội viên không tốt, nhân viên của Alibaba sẽ chủ động liên lạc với hội viên đó và giúp họ tiến hành điều chỉnh, sửa chữa và đưa ra phương án. Ngoài ra, Alibaba còn cung cấp các dịch vụ khác như những điều cần biết, những lễ nghi cơ bản trong thương mại quốc tế.

Để nâng cao lợi nhuận cho khách hàng, Alibaba còn tổ chức rất nhiều khóa đào tạo, với nội dung chủ yếu là đào tạo nhà cung ứng, đào tạo hội viên trọn đời qua câu lạc bộ hữu nghị hội viên thương gia và hội nghị gặp gỡ hội viên.

Dịch vụ tìm kiếm chính là một công cụ

Cùng với sự phát triển của thị trường, những thông tin về thương mại điện tử sẽ ngày càng nhiều hơn. Trong một thời gian dài, lượng thông tin khổng lồ là ưu thế của Alibaba. Nhưng sau khi phát triển đến một trình độ nhất định, quá nhiều lựa chọn lại là nguyên nhân gây ra khó khăn cho khách hàng.

Làm thế nào để tìm được thông tin thích hợp nhất với mình trong một biển thông tin như thế đã trở thành một nhu cầu bức thiết của phần lớn khách hàng. Vì thế, sự kết hợp giữa dịch vụ tìm kiếm và thương mại điện tử là một biện pháp tốt nhất để giải quyết vấn đề này.

Tháng 8 năm 2005, Alibaba mua lại Yahoo Trung Quốc và phát triển nó thành một trang web chuyên về cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin. Rõ ràng, điều này đã tạo ra một nền tảng vững chắc cho bước phát triển tiếp theo của Alibaba.

Dưới đây là bài nói chuyện của Mã Vân trong Hội nghị chiến lược dịch vụ tìm kiếm thông tin diễn ra vào tháng 3 năm 2006.

Dịch vụ tìm kiếm thông tin bắt buộc phải có một cuộc cách mạng lớn. Tôi cho rằng, dịch vụ này hiện nay chỉ là trò chơi của các kỹ sư. Trung Quốc có 1 tỷ 320 triệu dân nhưng thực sự

http://sachviet.edu.vn

hiểu về công nghệ chỉ có hơn 20 triệu người. Cũng giống như tôi, có rất nhiều người không biết gì về công nghệ. Nhiệm vụ của tôi là khiến cho 1.3 tỉ người không hiểu gì về công nghệ có thể kinh doanh trên mạng. Yahoo Trung Quốc chính là một công cụ để cho những người không hiểu về công nghệ, về mạng Internet đều có thể sử dụng và nhanh chóng được thử nghiệm dịch vụ này.

Mã Vân cho rằng, dịch vụ tìm kiếm thông tin chỉ là một công cụ phục vụ cho thương mại điện tử.

Dịch vụ tìm kiếm nói cho cùng chỉ là một công cụ. Đã là một công cụ thì nhất thiết phải phục vụ cho thương mại điện tử của Alibaba. Kể từ khi thành lập, Alibaba luôn kinh doanh trong lĩnh vực thương mại điện tử, chúng tôi đã làm dịch vụ B2B, Taobao... nhưng chúng tôi thấy mình vẫn thiếu nhất là dịch vụ tìm kiếm thông tin. Lúc đó, chúng tôi giống như một chàng trai mới lớn, mong muốn giành thắng lợi nhanh hơn một chút, và sợ không đủ thời gian, nhưng nay, chúng tôi đã lớn mạnh. Tôi nghĩ, điểm giống nhau của rất nhiều người là ở ước mơ thuở ban đầu thật đẹp, nhưng rồi họ cứ đi, cứ đi và phát hiện ra mình đã quên mất bản thân muốn làm gì trong ngày đầu tiên. Hiện giờ, chúng tôi cũng tự hỏi, tại sao chúng tôi lại mua dịch vụ tìm kiếm thông tin của Yahoo. Có phải chúng tôi hi vọng mình sẽ trở thành một cổng tìm kiếm thông tin như Google hay Baidu? Hay là chỉ phục vụ cho thương mại điện tử? Ngày đầu tiên chúng tôi nói rằng, phục vụ cho thương mại điện tử tại sao lại không trở về với quỹ đạo của thương mại điện tử, và sau khi bình tâm trở lại, chúng tôi thấy rằng, chúng tôi không cần phải làm thật nhanh, nhưng nhất thiết phải làm thật tốt, nhất thiết phải có những đóng góp thực sự cho thương mại điện tử và cư dân mạng của Trung Quốc... Nếu như không có sự giúp sức của dịch vụ tìm kiếm thông tin, có thể nói, thương mại điện tử của chúng tôi chưa thể hoàn thiện.

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

Tiền đề cho việc tiếp nhận Yahoo Trung Quốc của Alibaba là tư tưởng phải xây dựng một đế quốc thương mại điện tử lớn và thống nhất: đối với các thương gia tiến hành giao dịch ở sàn B2B của Ailbaba, sàn C2C và B2C của Taobao, làm thế nào để kết hợp một cách hiệu quả nhất ba mô hình này lại và cùng hưởng nguồn thông tin, truyền dữ liệu, cuối cùng thực hiện được giá trị lớn nhất? Làm thế nào để hai bên mua và bán trong ba sàn giao dịch có thể tự do nâng cấp, chuyển hóa, cuối cùng thực hiện cung cấp dịch vụ với mô hình một sàn giao dịch? Theo Mã Vân, điều này phải nhờ sự trợ giúp của dịch vụ tìm kiếm thông tin.

Trong tương lai, thương mại điện tử gắn liền với dịch vụ tìm kiếm. Đây vừa là lôgic vừa là thực tiễn về thương mại của Mã Vân sau khi Alibaba bất ngờ mua lại Yahoo Trung Quốc vào tháng 8 năm 2005. Qua một năm thử nghiệm, chiến lược của Mã Vân đối với Yahoo Trung Quốc càng trở nên rõ ràng hơn, đó là, trang web Yahoo Trung Quốc sẽ được xây dựng lại thành một trang web chuyên cung cấp dịch vụ tìm kiếm cho các doanh nghiệp, cho thương mại và những người giàu.

Còn với Alibaba, dựa vào thực lực về công nghệ được đầu tư phát triển với số tiền mấy tỉ USD mỗi năm của Yahoo để thành lập một trang web cung cấp dịch vụ tìm kiếm chuyên nghiệp có ảnh hưởng và khả năng tạo lợi nhuận đầu tiên trên thế giới đã không còn là một chuyện xa vời nữa. Hơn nữa, dịch vụ tìm kiếm chuyên nghiệp này còn có thể xâu chuỗi các thông tin sản phẩm, thông tin doanh nghiệp, kênh hàng hóa, thông tin liên quan đến thanh toán trong thương mại điện tử lại với nhau, từng bước hình thành một tiêu chuẩn về thông tin thương mại điện tử, từ đó có lợi cho việc thúc đẩy sự phát triển thương mại điện tử của Alibaba và chiếm vị trí thống lĩnh trong lĩnh vực thương mại điện tử ở Trung Quốc.

http://sachviet.edu.vn

"Hệ thống niềm tin"

Về kênh dữ liệu, mấy năm nay chúng tôi luôn kiên trì đi theo một con đường, đó là tập hợp tất cả các dữ liệu trên trang web của thương mại điện tử. Tôi cũng phải đặc biệt nhấn mạnh một điều là, giữa các luồng thông tin phải xây dựng được hệ thống niềm tin. Nếu như không xây dựng được hệ thống niềm tin tốt, tôi nghĩ thông tin của thương mại điện tử sẽ không có giá trị.

Mã Vân là người rất biết phát hiện và tìm cách giải quyết vấn đề. Năm 2002, ông đã phủ nhận ý kiến của mọi người để thành lập nên phương thức chứng nhận niềm tin cho doanh nghiệp trên mạng Internet Trung Quốc – Hệ thống niềm tin. Nếu như phương thức này là thừa đối với các nước đang phát triển thì ở Trung Quốc, nó rất thích hợp.

Đúng như những gì Mã Vân đã nói, điều này có liên quan đến tình hình của Trung Quốc lúc bấy giờ:

Kìm hãm sự phát triển của thương mại điện tử Trung Quốc hiện nay vẫn là do hệ thống niềm tin chưa hoàn chỉnh. Muốn thúc đẩy toàn bộ hệ thống Internet tiến vào thời đại "thương mại điện tử", ắt phải có sự hỗ trợ của hệ thống niềm tin.

Niềm tin là một trở lực và nó cũng giống như một cây cầu độc mộc mà thương mại điện tử bắt buộc phải đi qua. Vì vậy, mấy năm trước, Alibaba đã đi tiên phong và tập trung sức lực xây dựng cộng đồng niềm tin, và đưa ra sản phẩm "hệ thống niềm tin" với nền tảng vững chắc là niềm tin.

Năm 2004, sau khi Alibaba thành công trong việc thu hút hơn 80 triệu USD, Mã Vân cho biết:

Việc khẩn cấp phải làm ngay là xây dựng và kiện toàn hệ thống niềm tin của Alibaba. Chúng tôi có một khẩu hiệu, "Chỉ có niềm tin mới giúp doanh nhân giàu lên được", tại sao ư? Bởi vì sau này, thương mại điện tử sẽ gặp phải một cây cầu

http://sachviet.edu.vn

độc mộc, đó chính là hệ thống niềm tin xã hội. Thương mại điện tử diễn ra trên một diễn đàn ảo, nếu không có lòng tin, sẽ không thể kinh doanh được.

Mức độ phổ cập máy tính và sử dụng Internet của người dân Mỹ không thể so sánh với Trung Quốc, điều quan trọng hơn là hệ thống niềm tin trong xã hội Mỹ khá hoàn thiện, vì vậy, thương mại điện tử của họ có một nền tảng xã hội rất tốt. Nhưng ở Trung Quốc, trước khi làm kinh doanh, mọi người luôn có một tâm lý đề phòng, nghĩa là, họ luôn thường trực câu hỏi "bạn hàng của tôi có đáng tin cậy không". Sau nhiều lần tiếp xúc với khách hàng, anh ta mới có thể xây dựng cho mình một lòng tin cơ bản, giá thành giao dịch rất cao. Mục tiêu của Alibaba là xây dựng hệ thống niềm tin trên thị trường giao dịch, có thể tiết kiệm nhiều nhất giá thành giao dịch.

Alibaba làm thế nào để xây dựng hệ thống niềm tin đối với khách hàng của mình. Đội quân của Mã Vân lúc đó đã đưa ra rất nhiều ý tưởng, cuối cùng xác lập được một mô hình, đó chính là "hệ thống niềm tin". Ngày 10 tháng 03 năm 2002, Ailbaba tung ra thị trường sản phẩm "Hệ thống niềm tin", lần đầu tiên lập ra trên mạng diễn đàn thương mại hệ số niềm tin giữa các doanh nghiệp.

Hệ thống niềm tin được Mã Vân định nghĩa là một hồ sơ sống về thương mại điện tử rất hữu dụng. Còn trên giấy tờ, hệ thống này được định nghĩa như sau: Đây là hệ thống quản lý tín nhiệm trên mạng theo hình thức trao đổi do Alibaba lần đầu tiên sáng lập. Đó là sự kết hợp giữa dịch vụ chứng nhận truyền thống với hoạt động hỗ trợ thực tế trên mạng Internet, xây dựng hệ số niềm tin kết hợp với trưng bày sản phẩm, từ nhiều phương diện và nhiều góc độ chứng nhận của người thứ ba theo mô hình kinh doanh truyền thống, sự phản hồi đánh giá của những người hợp tác, những ghi chép về hoạt động của doanh nghiệp trên trang Alibaba... để thể hiện thực

http://sachviet.edu.vn

tiễn và hoạt động của doanh nghiệp trong thương mại điện tử. Tóm lại, bất cứ một động thái nhỏ của doanh nghiệp trên Alibaba, dù tốt hay xấu, hệ thống niềm tin sẽ ghi chép lại một cách xác thực như trong hồ sơ. Và hồ sơ này được công khai, ai cũng có thể xem được.

So với cơ chế đánh giá tín nhiệm khác, "Hệ thống niềm tin" có những đặc điểm nổi bật sau:

Các ban ngành chính phủ, ngân hàng và không ít tổ chức xã hội đều có cơ chế đánh giá tín nhiệm, nhưng những tài liệu đánh giá đó không được đưa lên mạng, cũng không được công khai. Đối với những doanh nghiệp xin phép đăng ký trở thành hội viên của Hệ thống niềm tin, Alibaba có trình tự thẩm tra rất nghiêm ngặt. Những thông tin của doanh nghiệp, ngoài chất lượng thông tin (chất lượng của tài liệu), còn bao gồm cả đánh giá của người khác đối với họ và đánh giá không tích cực của các hội viên khác do hệ thống cung cấp. Tất cả các dữ liệu này đều được chúng tôi công bố trên mạng, vì thế, một khách hàng của Hệ thống niềm tin muốn tìm hiểu một khách hàng khác là hết sức đơn giản.

Cơ chế của Alibaba là một cơ chế khuyến thiện trừ ác. Chúng tôi áp dụng phương thức phân loại, đề cử để khen thưởng những khách hàng (hội viên) có kết quả tín nhiệm tốt. Ngày 17 tháng 03, chúng tôi đưa ra giới thiệu chức năng tìm kiếm trong mạng nội bộ, một căn cứ quan trọng để tìm kiếm theo thứ hạng là hệ số tín nhiệm của khách hàng.

Đối với câu hỏi "Khi một hệ thống niềm tin của xã hội vẫn chưa có, liệu Alibaba có thể một mình xây dựng nên cơ chế niềm tin này không", Mã Vân đã trả lời như sau:

Nếu bạn tham dự vào trò chơi của Alibaba nhất định phải tuân thủ cơ chế này. Có thể sau ba năm nữa, Hệ thống niềm tin của Alibaba sẽ trở thành một tiêu chuẩn ngành nghề mới;

http://sachviet.edu.vn

khi làm kinh doanh, mọi người sẽ xem xét đến nhân tố đối tác của mình liệu có phải là khách hàng của Hệ thống niềm tin hay không.

Hệ thống niềm tin có thể giúp mọi người dễ dàng biết được những ghi chép về tín nhiệm trong thương mại của đối phương, để giảm bớt khả năng mắc lừa trong giao dịch. Alibaba đã định giá cho khách hàng Hệ thống niềm tin mỗi năm là 2000 Nhân Dân Tệ, đây là mức giá mọi người dễ chấp nhận. Để chứng minh thực lực thương mại và duy trì uy tín trên thương trường của mình, các thương gia của Alibaba rất cần sử dụng hệ thống niềm tin. Như vậy, tất cả các khách hàng dù muốn hay không đều phải trả chi phí niềm tin cho mình.

C2C - GIẢI QUYẾT GIAO NHẬN HÀNG HÓA VÀ THANH TOÁN ĐIỆN TỬ

"Đã tới lúc"

Năm 2004, một báo cáo nghiên cứu của tổ chức Thương mại thế giới cho biết: Theo nghiên cứu của WTO đối với hơn 100 nước đang phát triển trên thế giới, trong quá trình công nghiệp hóa, thời kỳ GNP bình quân đầu người từ 1000 USD tăng lên 3000 USD chính là thời kỳ xây dựng lại chế độ chữ tín. Còn ở khu vực duyên hải Đông Nam Trung Quốc, mấy năm gần đây kinh tế phát triển mạnh, nên GNP tăng lên nhanh chóng, đã vượt qua ngưỡng bình quân 1000 USD.

Sau khi phân tích báo cáo này, Mã Vân và những cộng sự sáng lập Alibaba cho rằng, Trung Quốc hiện giờ đã có thể giải quyết vấn đề giao nhận hàng hóa và tiền tệ. Alibaba đã bước vào lĩnh vực C2C, chính là một điểm mấu chốt để bắt đầu.

Tại sao lại chọn C2C? Mã Vân cho biết:

http://sachviet.edu.vn

Mỹ có một nền tảng tốt về giao nhận hàng hóa, nhưng www.amazon.com chỉ có 5% lợi nhuận. Còn ở Trung Quốc, thị trường B2C[1] đã rất hoàn hảo, nhưng bạn thấy đấy, www.exce.com, www.dangdang.com rất khó khăn để tồn tại, điều này cho thấy, mô hình này có vấn đề. Chính vì vậy mà chúng tôi trước mắt chỉ thâm nhập vào lĩnh vực C2C. Nói một cách tương đối, mô hình khá hoàn hảo là B2B. Nếu như mỗi trang web chứa đầy thông tin, thì khách hàng của B2B đều là thương nhân, nguồn tài nguyên này muốn sao lại cũng khó.

Tháng 07 năm 2003, trong sự hoài nghi của mọi người, Alibaba đã giành được thị trường C2C Trung Quốc vốn bị eBay Trung Quốc lũng đoạn đến 90% thị phần, tung ra trang web www.taobao.com với khẩu hiệu miễn phí. Khi thành lập www.taobao.com, Mã Vân đã định nghĩa lại C2C, từ "đấu giá cá nhân" của eBay Eachnet đổi thành trang web giao dịch cá nhân.

Về sau đã có người nhận xét sự việc này như sau: Nếu như nói Mã Vân sáng lập ra www.taobao.com là để cạnh tranh với eBay Eachnet, chi bằng nói Taobao chính là một nước cờ hiểm để Mã Vân xây dựng hàng rào thương mại. Nhìn từ những kết quả của ngày hôm nay, ngoài lượng giao dịch, B2B hay C2C không có sự khác biệt về bản chất. Nhưng C2C nghiêng về giúp đỡ hoàn thành những giao dịch ở phương diện thanh toán điện tử, còn B2B luôn chỉ dừng lại ở phương diện trao đổi thông tin. Đối với một người thống trị lĩnh vực thương mại điện tử như Mã Vân, nghiệp vụ C2C cùng với sự ra đời của www.taobao.com luôn là một bước đi tất yếu.

---

[1] B2C (Business-To-Consumer): Thương mại điện tử giữa doanh nghiệp với người tiêu dùng.

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

Giải quyết vấn đề an ninh mạng

Kể từ khi thương mại điện tử như trang web www.8848.com phát triển như vũ bão vào năm 1999, thanh toán điện tử đã trở thành một mắt xích quan trọng nhất trong quá trình phát triển của thương mại điện tử. Tuy nhiên, từ những lo lắng về sự an toàn của mắt xích này đã khiến cho việc phổ cập và phát triển của thương mại điện tử gặp những trở ngại lớn, cộng thêm sự xuất hiện của "Đạo chích ngân hàng mạng" và "Đạo chích chứng khoán", đã bao trùm lên thương mại điện tử một bóng đen ảm đạm.

Trước hiện trạng này, Mã Vân cho rằng:

Các công ty thương mại điện tử muốn thành công phải làm được những việc ngày hôm nay có thể làm được, và cũng phải giải quyết được những việc sẽ đối mặt trong tương lai. Nếu như muốn những ngày sau sẽ tươi đẹp hơn, thì phải giải quyết xong những việc ngày hôm nay, và chuẩn bị tốt những việc cần làm vào ngày mai. Thanh toán là một vấn đề cần giải quyết trong ngày hôm nay. Thương mại điện tử, trước hết phải là một diễn đàn an toàn, một thị trường thương mại điện tử không an toàn sẽ không tạo dựng được niềm tin và sự tín nhiệm thật sự, và muốn giải quyết vấn đề an toàn, trước tiên phải bắt đầu từ khâu giao dịch, giải quyết triệt để vấn đề thanh toán.

Điều tra cho thấy, ở thời đại Web 2.0[1], trong rất nhiều nhân tố được xem xét dùng để thanh toán điện tử, 64,5% khách hàng trước tiên chọn yếu tố an toàn, 39,8% khách hàng rất quan tâm đến việc liệu thanh toán điện tử có nhanh chóng và tiện lợi không. Đây đồng thời cũng là yếu tố mà cả công ty

[1] Cụm từ web 2.0 được nói tới như một xu hướng trong thiết kế và phát triển web - một cảm nhận về thế hệ 2 của chuẩn web và các dịch vụ lưu trữ mà mục đích là nhắm tới những thuận tiện trong việc chia sẻ, hợp tác và sáng tạo giữa người dùng.

http://sachviet.edu.vn

thanh toán và ngân hàng cùng quan tâm. Bởi vì, lĩnh vực thanh toán nhìn từ một góc độ nào đó chính là lĩnh vực an toàn. Xét từ góc độ kỹ thuật, hệ số an toàn của thanh toán điện tử trong nước cao hơn nhiều so với nước ngoài, nhưng xét từ góc độ quản lý an toàn trong thanh toán, vẫn còn một khoảng cách nhất định so với nước ngoài.

Trong thanh toán điện tử, phải xây dựng vấn đề an toàn, nếu không giải quyết được vấn đề này, thương mại điện tử sẽ không có triển vọng phát triển.

Hai năm trước (vào năm 2003), khi tham gia một hội nghị ở Davos, sau khi xem xét kỹ, tôi thấy rằng con đường phát triển của các ngân hàng Trung Quốc tiến bước rất chậm, thương mại điện tử trong ngành ngân hàng còn phải đi một con đường rất dài. Nhưng một số doanh nghiệp của chúng tôi thì sao? Có đủ kinh nghiệm trong thương mại điện tử sao lại thiếu giấy phép kinh doanh.

Chúng tôi có nên xây dựng hệ thống thanh toán điện tử hay không? Muốn hướng thương mại điện tử Trung Quốc sang một giai đoạn khác, chúng tôi phải thêm vào hệ thống thanh toán điện tử. Do vậy, 2 năm trước (năm 2003) chúng tôi đã phát triển www.alipay.com. Sự phát triển nhanh chóng của Alipay trong cộng đồng doanh nghiệp khiến chúng tôi vô cùng kinh ngạc.

Alipay

Năm 2004, chúng tôi ý thức được rằng việc khó khăn nhất của xã hội lúc bấy giờ chính là thanh toán điện tử. Nếu như không giải quyết được vấn đề này, sẽ không giải quyết được vấn đề thanh toán của thương mại điện tử và thương mại điện tử không biết sẽ đi về đâu? Sự thất thoát trong quy trình thanh toán điện tử của thương mại điện tử sẽ đe dọa rất lớn đến

http://sachviet.edu.vn

ngành sản xuất và nhà nước, nếu như chúng tôi không làm, các công ty xuyên quốc gia sẽ làm.

Bây giờ, các ngân hàng của chúng tôi đã có thể làm (thanh toán thương mại điện tử), nhưng họ lại không biết nên làm thế nào, còn đối với những người làm trong lĩnh vực thương mại điện tử như chúng tôi lại biết phải thực hiện thế nào, nhưng chúng tôi không thể xúc tiến, vì chúng tôi không có vốn. Nếu như công ty xuyên quốc gia làm dịch vụ thanh toán thương mại điện tử ở Trung Quốc, thì trong tương lai 70-80% dòng vốn sẽ thông qua thương mại điện tử, điều này là một thách thức to lớn đối với an ninh kinh tế. Vì thế, khi đang ở Davos, tôi đã quyết định phải làm ngay quy trình thanh toán trong thương mại điện tử, bắt buộc phải liên kết với Ngân hàng nhân dân Trung Quốc và các ngân hàng thương mại. Ngân hàng làm việc của họ, còn chúng tôi làm việc của mình.

Để giải quyết vấn đề an ninh trong quy trình thanh toán của thương mại điện tử, vào tháng 10 năm 2003, lần đầu tiên trên trang web www.taobao.com, Alibaba đã đưa ra kênh thanh toán độc lập thứ ba – Alipay (www.alipay.com), chính thức tiến quân vào lĩnh vực thanh toán của thương mại điện tử.

Hệ thống thanh toán nếu không được giải quyết, các công ty mạng sẽ cho rằng bao công sức đổ xuống sông xuống biển, làm sự việc trở nên tồi tệ. Ngân hàng không làm nghiệp vụ thanh toán, theo anh, chúng tôi làm thế nào? Nhưng nếu đợi ngân hàng làm, mọi người thử nói xem, tôi đoán phải mất 5 năm nữa, rồi lại đợi thêm 5 năm nữa, thương mại điện tử của Trung Quốc sẽ có khoảng cách rất lớn với nước ngoài. Năm ngoái (năm 2002) trong các mạng Internet quốc tế, chỉ tính riêng lượng đặt mua từ các nước khác được thực hiện trên "Nhà cung ứng Trung Quốc" đã vượt qua mức 1 triệu USD. Trong tình hình đơn đặt hàng ngày càng nhiều, nếu thương

http://sachviet.edu.vn

mại điện tử không được giải quyết, vấn đề này (vấn đề thanh toán) sẽ trở nên trầm trọng, do vậy, chúng tôi hợp tác với bốn ngân hàng lớn, tung ra "Alipay".

Quy trình vận hành của Alipay như sau: bên mua sau khi quyết định mua hàng, sẽ gửi tiền trước cho Alipay, sau khi xác nhận tiền đã đến nơi, Alipay thông báo cho bên bán gửi hàng, bên mua nhận được hàng và xác nhận hài lòng, Alipay sẽ chuyển tiền cho bên bán, kết thúc giao dịch. Hai bên mua và bán giao dịch thông qua Alipay sẽ không phải mất bất kỳ chi phí nào. Trong quá trình giao dịch, Alipay với tư cách là tổ chức thứ ba trung lập và uy tín có vai trò đảm bảo tiền hàng an toàn và duy trì lợi ích của hai bên mua và bán.

Tháng 02 năm 2005, nhà cung cấp dịch vụ tài chính thứ ba lớn nhất của Trung Quốc – công ty Alipay lại đưa ra chế độ "bồi thường toàn bộ". Đối với các khách hàng sử dụng Alipay nhưng bị lừa và chịu tổn thất, công ty Alipay sẽ bồi thường toàn bộ tổn thất cho khách hàng. Công ty Alipay lại mở rộng chế độ này sang thị trường B2B của Alibaba, và đến tất cả các công ty thương mại điện tử sử dụng công cụ thanh toán Alipay. Cách chủ động bồi thường để bảo vệ lợi ích cho khách hàng lần đầu tiên xuất hiện trên thị trường thương mại điện tử Trung Quốc. Cơ chế này một mặt phản ánh quyết tâm giải quyết vấn đề thanh toán điện tử của Alibaba, mặt khác cũng thể hiện lòng tin tuyệt đối của họ đối với sản phẩm "Hệ thống niềm tin".

Tính đến cuối tháng 03 năm 2007, số khách hàng sử dụng Alipay đã vượt qua con số 36 triệu, các thương gia ủng hộ sử dụng dịch vụ giao dịch Alipay đã vượt qua con số 3 triệu, bao gồm cả các lĩnh vực trò chơi ảo, thông tin số, dịch vụ thương mại, vé máy bay.

Alipay là một thị trường năng động nhất. Vì Mã Vân muốn giải quyết vấn đề giao nhận hàng hóa và thanh toán ở đây, do

http://sachviet.edu.vn

vậy, tuy là một công ty chỉ có hơn 90 nhân viên ở thời điểm hiện tại nhưng lại được Mã Vân đầu tư nhiều công sức và tiền bạc nhất. Đồng thời, công ty Alipay cũng là một công ty con năng động nhất trong hệ thống công ty mẹ Alibaba. Đối tượng đàm phán của công ty là các ngân hàng và doanh nghiệp đặc biệt xuất sắc trong lĩnh vực thanh toán và giao nhận hàng hóa. Thậm chí Alipay còn thu hút cả những khách hàng là đối thủ của Alibaba.

Mã Vân cho biết:

Việc khó khăn nhất của xã hội lúc bấy giờ chính là thanh toán điện tử, thế nên Alipay phải trở thành một kênh thanh toán tốt nhất ở Trung Quốc.

Trong vài năm tới, chúng tôi tập trung xây dựng lĩnh vực thanh toán điện tử, nếu như môi trường này được xây dựng, mắt xích sinh thái này được xây dựng, thì thương mại điện tử mới có thể đứng dậy được. Cảm ơn sự tham gia của ngân hàng trong hai năm nay, đặc biệt là các ngân hàng đã nhận thấy rõ tầm quan trọng của thương mại điện tử, chính điều này đã làm xuất hiện công cụ thanh toán Alipay như ngày nay. Hiện giờ, Alipay đã có 50 triệu khách hàng, và sẽ vượt qua con số 30 triệu khách hàng thẻ tín dụng. Theo tôi có được sự phát triển ấy là nhờ các ngân hàng đã nhận thấy rõ được nhu cầu của xã hội.

Thẳng tiến vào lĩnh vực giao nhận hàng hóa

Xã hội ngày nay, do nhịp độ cuộc sống và công việc tăng nhanh, mọi người thường hướng đến những nhu cầu đơn giản, nhanh chóng, vì vậy đã xuất hiện rất nhiều ngành nghề mang tính phân công lao động xã hội. Giao nhận hàng hóa là một trong số đó.

Giao nhận hàng hóa là chỉ quá trình sản phẩm được chuyển từ người cung ứng sang người có nhu cầu. Trong thời đại

http://sachviet.edu.vn

thương mại điện tử, do phạm vi tiêu thụ của doanh nghiệp được mở rộng, sự chuyển đổi trong phương thức tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp và phương thức mua hàng của người tiêu dùng cuối cùng đã khiến cho công việc giao hàng tận nơi trở thành một ngành dịch vụ hết sức quan trọng, từ đó thúc đẩy sự phát triển của lĩnh vực giao nhận hàng hóa.

Giao nhận hàng hóa đề cập đến nhiều lĩnh vực, chủ yếu bao gồm doanh nghiệp kinh doanh kho bãi, doanh nghiệp vận tải, bốc xếp, doanh nghiệp giao hàng... Thông tin hóa, toàn cầu hóa, đa chức năng và trình độ dịch vụ hàng đầu đã trở thành mục tiêu mà các doanh nghiệp theo đuổi trong lĩnh vực giao nhận hàng hóa dưới thời đại thương mại điện tử.

Sau khi giải quyết vấn đề cung cấp thông tin và quy trình thanh toán, Alibaba không loại trừ khả năng thẳng tiến vào lĩnh vực giao nhận hàng hóa. Bởi lẽ, giao nhận hàng hóa sẽ đóng một vai trò ngày càng quan trọng hơn trong chuỗi các doanh nghiệp thương mại điện tử. Bước đi này của Mã Vân là tất yếu nếu muốn làm cho công việc kinh doanh trở nên dễ dàng.

Ngày 22 tháng 11 năm 2006, Alibaba đã ký Hiệp định hợp tác với Bưu chính Trung Quốc. Dịch vụ EMS[1] của bưu chính Trung Quốc - nhà cung cấp dịch vụ giao nhận hàng hóa cho Alipay, được dùng để trao đổi. Thẻ xanh và nghiệp vụ thanh toán gửi tiền trên mạng của Bưu chính Trung Quốc sẽ bắt tay với Alipay. Sau khi hai bên hợp tác, Alibaba và Taobao cùng với hàng nghìn khách hàng mạng bên ngoài có thể dễ dàng chọn dùng dịch vụ tiêu chuẩn EMS. Trong đó, dịch vụ tiêu chuẩn EMS là hình thức giao nhận hàng hóa loại hình kinh tế chu chuyển hàng hóa mà Công ty Chuyển phát nhanh của Bưu chính Trung Quốc (EMS) đặc biệt đưa ra dựa vào số lượng khách hàng thương mại điện tử cá nhân. Giá cước EMS

[1] Express mail service.

http://sachviet.edu.vn

giảm khá nhiều so với dịch vụ tiêu chuẩn EMS bên ngoài, ví dụ đối với dịch vụ tiêu chuẩn EMS trong nước, giá cước của 500g đầu tiên là 20 Nhân Dân Tệ, nhưng giá cước của Alibaba chỉ là 15 Nhân Dân Tệ. Điều này sẽ giúp cho bên bán giảm giá thành trên mạng, và khiến ngày càng nhiều khách hàng tham gia vào thị trường thương mại điện tử. Đồng thời, khách hàng sau khi giao gửi hàng trên mạng, EMS chủ động phản hồi tình hình thu nhận thực tế và chuyển giao thông tin cho Alipay, Alipay kịp thời cung cấp cho các khách hàng, bó hẳn khâu khách hàng đến bưu điện gửi đồ và gọi điện thoại cho dịch vụ EMS.

Ngoài lĩnh vực giao nhận hàng hóa, Alibaba và Cục Bưu chính Trung Quốc sẽ còn hợp tác trong lĩnh vực thanh toán. Các khách hàng mua hàng trên mạng sẽ phá vỡ quy định hạn chế dùng thẻ ngân hàng làm cơ sở để thanh toán trên mạng. Các khách hàng sử dụng thẻ xanh Bưu chính có thể khai thông dịch vụ thanh toán trên mạng thông qua Alipay để tiến hành mua hàng trên mạng. Những khách hàng không dùng thẻ xanh của Bưu chính có thể trực tiếp trả tiền mặt ở các quầy giao dịch của Bưu điện để đổi lấy hóa đơn nộp tiền thương mại điện tử, và lưu lại mật mã ở quầy giao dịch. Dựa vào số hóa đơn nộp tiền và mật mã nạp tiền vào tài khoản của Alipay, sau đó tham gia vào quy trình mua hàng trên mạng. Khách hàng sau khi lựa chọn Alipay làm công cụ thanh toán mua hàng trên mạng, có thể gửi hóa đơn trực tuyến cho EMS, EMS căn cứ vào thông tin mà Alipay gửi sẽ cung cấp dịch vụ nhận hàng tại nơi, không cần liên hệ qua điện thoại, rất tiện lợi cho các khách hàng phổ thông.

Có thể thấy, lựa chọn Công ty chuyển phát nhanh của Cục Bưu chính Trung Quốc làm đối tác chiến lược, Alibaba vừa có thể nâng hiệu quả chất lượng dịch vụ giao nhận hàng hóa trong thương mại điện tử, vừa làm giảm giá thành giao nhận hàng hóa thông qua đàm phán có quy mô.

http://sachviet.edu.vn

Ngoài ra, mục tiêu thâm nhập vào lĩnh vực giao nhận hàng hóa trong thương mại điện tử sẽ hạn chế tối đa những vụ lừa đảo qua mạng, bảo đảm tính an toàn trong giao dịch. Sau khâu giao nhận hàng hóa, trong quá trình giao dịch của Alipay, công ty giao nhận hàng hóa sẽ phối hợp giám sát, tiến hành kiểm nghiệm hàng hóa mà bên bán gửi cho bên mua. Trong trường hợp bên mua nhận phải hàng giả, công ty giao nhận hàng hóa sẽ phối hợp với trang web thương mại điện tử cung cấp chứng cứ.

Mã Vân đã giải thích lý do hợp tác với Cục Bưu chính Trung Quốc:

Giao nhận hàng hóa là nút thắt cổ chai đối với sự phát triển của thương mại điện tử, hợp tác với Cục Bưu chính Trung Quốc sẽ là liều thuốc bổ sung tốt nhất cho những thiếu hụt của Alibaba, từ đó đạt được mục đích hỗ trợ hiệu quả nhất.

* * *

Nông thôn Trung Quốc rộng lớn, nhu cầu đối với thương mại điện tử, đối với hàng hóa thành thị là rất lớn nhưng hiện giờ chưa có một trang web nào đủ khả năng phủ khắp khu vực nông thôn, thị trấn và thành phố nhỏ của Trung Quốc

Dựa vào độ bao phủ của Bưu chính Trung Quốc trên toàn quốc, có nghĩa là sẽ mở rộng độ bao phủ sản phẩm của Mã Vân hơn nữa. Mã Vân cho biết: "Tôi luôn hi vọng, một ngày nào đó đủ khả năng tham gia vào việc xây dựng Bưu chính Trung Quốc, cho nên trong những ngày đầu thành lập Alibaba, tôi lúc nào cũng mong muốn có thể hợp tác cùng với một công ty giao nhận hàng có thực lực lớn nhất trong nước – Bưu chính Trung Quốc."

Hệ thống giao nhận hàng hóa đã hoàn thiện hơn diễn đàn của Alibaba, giúp Alibaba lại một lần nữa đi đầu thời đại. Từ

http://sachviet.edu.vn

việc hợp tác với Bưu chính Trung Quốc, có thể thấy ý tưởng lớn lao của Mã Vân đối với thị trường tương lai. "Trong mấy năm tới, sự hợp tác này nhất định sẽ có ảnh hưởng to lớn đối với thương mại điện tử, thanh toán điện tử của Trung Quốc." Mã Vân đã bày tỏ như vậy.

Ở phương diện giao nhận hàng hóa, chúng tôi đã nhanh chóng phát triển hợp tác với Bưu chính Trung Quốc, với các công ty vận tải thuộc sở hữu tư nhân. Chỉ khi kéo theo sự phát triển của cả một chuỗi các ngành nghề thì công ty mạng như chúng tôi mới có thể mạnh lên được, Alibaba mới có thể kinh doanh có hiệu quả. Chúng tôi quyết định, trong mấy năm tới, sẽ có những cải cách quan trọng trong chuỗi các ngành nghề. Chúng tôi mong muốn đầu tư 10 tỉ vào xây dựng chuỗi ngành sản xuất thương mại điện tử.

Thanh toán, giao nhận hàng hóa và niềm tin luôn được coi là ba ngọn núi lớn của thương mại điện tử. Năm 2006, nhà nước Trung Quốc cũng coi niềm tin là vấn đề tiêu điểm cần giải quyết trong thương mại điện tử. Điều đó có nghĩa là ba ngọn núi lớn của thương mại điện tử đang dần dần bị công phá.

Trong thời đại thương mại điện tử, công cụ điện tử và kỹ thuật thông tin mạng là những công cụ cơ bản nhất. Điều này đã khiến cho khoảng cách về thời gian giữa các bên giao dịch gần như bằng không, thúc đẩy hiệu quả sự kết hợp chặt chẽ giữa thông tin, thanh toán và giao nhận hàng hóa. Thông qua thương mại điện tử, mọi người có thể nhanh chóng mua hàng tiêu dùng, ví dụ khách hàng chỉ cần lướt web, tìm kiếm, lựa chọn, kích hoạt là có thể hoàn thành cả quá trình mua hàng.

Alibaba đang dần dần chuyển đổi từ cung cấp dịch vụ sơ cấp trong thị trường giao dịch trực tuyến cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ sang cung cấp dịch vụ cao cấp hơn B2B cho chuỗi các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Alibaba không những

http://sachviet.edu.vn

cung cấp dịch vụ thông tin, giao nhận hàng hóa và thanh toán, mà còn cung cấp dịch vụ tăng giá trị toàn diện trên các phương diện như làm triển lãm, vay tiền ngân hàng, huy động vốn, quản lý thông tin hóa.

Mã Vân cho rằng, mấy năm nữa, Alibaba sẽ đầu tư 10 tỉ đồng cải tạo chuỗi sinh thái ngành sản xuất thương mại điện tử để thúc đẩy mọi người lập nghiệp thông qua Internet, thúc đẩy doanh nghiệp vừa và nhỏ đưa thông tin doanh nghiệp của mình lên mạng.

Điều này đã thúc đẩy các doanh nghiệp vừa và nhỏ "làm việc" trên mạng của Alibaba, chuyển doanh nghiệp của mình lên trang web của Alibaba. Alibaba sẽ dùng 60% số tiền huy động để xây dựng diễn đàn "làm việc" nhằm giúp doanh nghiệp vừa và nhỏ có nhiều cơ hội kinh doanh thành công trên Alibaba, từ đó làm giàu.

NĂM NGÓN ĐẠT MA

Khiến công việc kinh doanh trở nên dễ dàng

Năm 2007, công ty chi nhánh thứ năm của Alibaba, công ty Alisoft được thành lập. Theo Mã Vân, thời cơ cho sự kết hợp giữa thương mại điện tử với phần mềm đã chín muồi. Ông khẳng định:

Alibaba nhất định phải tiến vào lĩnh vực quản lý nội bộ doanh nghiệp. Chỉ như vậy, Alibaba mới có thể đứng vững trong mảnh đất doanh nghiệp vừa và nhỏ trên lĩnh vực thương mại điện tử toàn cầu.

Khẩu hiệu của Alisoft là "Khiến công việc kinh doanh trở nên dễ dàng". Còn bản thân Mã Vân luôn tin tưởng, "ba năm sau, Alisoft sẽ trở thành công ty phần mềm nổi tiếng nhất Trung Quốc."

http://sachviet.edu.vn

Phạm vi kinh doanh của "Alisoft" là cung cấp phần mềm kết hợp giữa thương mại điện tử và quản lý doanh nghiệp. So với các doanh nghiệp quản lý truyền thống, sức cạnh tranh lớn nhất của Alisoft là ở 18 triệu doanh nghiệp đăng ký hội viên và hơn 100 nghìn nhà bán lẻ trên Taobao.

Mã Vân bộc bạch, ông đã chờ đợi rất lâu để tiến quân vào lĩnh vực phần mềm.

Để thành lập công ty Alisoft, tôi đã suy nghĩ trong suốt 5 năm trời. Lúc đó, tôi đã chịu một cú sốc rất lớn, vì có người nói với tôi rằng, kinh doanh thương mại điện tử phải theo mô hình của Mỹ, phải làm về phần mềm quản lý doanh nghiệp trước, tiếp đó mới làm về giao dịch trên mạng. Nhưng chúng tôi làm ngược lại, do vậy, rất nhiều người nói muốn mua Alibaba, cho rằng Alibaba nhất định sẽ phá sản. Tôi nghĩ rằng, họ không thắng nổi chúng tôi, nhưng thực lòng lúc ấy, tôi cũng không biết mình có thể thắng họ không. Khi đó, có một số doanh nghiệp hỏi tôi doanh thu một năm là bao nhiêu, tôi trả lời doanh thu của chúng tôi chỉ là 10-20 nghìn, người ta lại hỏi là đô la Mỹ hay Nhân Dân Tệ. Khi tôi trả lời là Nhân Dân Tệ đã có người khen "rất khá". Tôi biết họ đang châm chọc chúng tôi. Hiện nay, mấy công ty đó không còn nữa, nhưng chúng tôi vẫn tiếp tục phát triển.

Ông Vương Thao, giám đốc Alisoft lại dùng một cách khác để giải thích vì sao Alibaba tiến quân vào lĩnh vực phần mềm. "Khi lĩnh vực thương mại điện tử nhất định phải xây dựng hệ thống niềm tin, chúng tôi lập tức đưa ra dịch vụ 'Hệ thống niềm tin'; khi phải có thị trường giao dịch, chúng tôi liền xây dựng trang web Alibaba và Taobao; khi cần an toàn trong thanh toán, chúng tôi đưa ra 'Alipay'; thuận tiện cho việc tìm kiếm thông tin, chúng tôi mua lại Yahoo Trung Quốc. Bây giờ, chúng tôi làm phần mềm là vì sự thiếu hụt của thị trường, rất nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ càng kinh doanh càng trở nên lớn mạnh và họ cần có phần mềm để quản lý doanh nghiệp mình."

http://sachviet.edu.vn

Tháng 4 năm 2007, trang web Alibaba và Taobao đưa ra bản thử nghiệm miễn phí trong loạt "phần mềm Alisoft". Bộ phần mềm này bao gồm về thương mại trong nước, thương mại quốc tế và địa chỉ các trang web. Vương Thao đã giải thích về phạm vi hoạt động của "Alisoft" như sau: Đưa thương mại điện tử đi vào nội bộ các doanh nghiệp vừa và nhỏ, cung cấp công cụ kinh doanh thương mại điện tử, phần mềm quản lý khách hàng, phần mềm tài chính mua bán dự trữ kho, phần mềm quản lý chuỗi cung ứng. Ông Vương cho biết: "Nhìn từ góc độ của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, trên thực tế là giao cho Alibaba một phần chức năng quản lý và kinh doanh vốn do doanh nghiệp thực hiện." Một số khách hàng cũng đã có phản hồi: "Trên thực tế, đây không phải là một phần mềm, mà là một người môi giới ảo."

Cũng giống như nghiệp vụ B2B của Alibaba, "Alisoft" cũng bắt đầu từ "thị trường chú Tôm[1]", với một lý do tương đồng, các doanh nghiệp vừa và nhỏ có tiềm lực phát triển to lớn và thị trường Trung Quốc không thật sự coi trọng các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Hiện nay, Trung Quốc có 20 triệu doanh nghiệp sử dụng thương mại điện tử, nhưng chỉ có 20% trong số đó sử dụng phần mềm quản lý, đó là vì phần mềm quản lý hiện có sử dụng phức tạp, giá thành khá cao, rất khó có thể ứng dụng phổ biến ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Theo con số thống kê của Bộ Thông tin, tỉ lệ thông tin hóa của các doanh nghiệp vừa và nhỏ Trung Quốc chưa đến 10%, đây là một thị trường phát triển đầy tiềm năng. Do vậy, đưa ra một phần mềm với một mức độ yêu cầu thấp đã trở thành vấn đề then chốt. Đây cũng là nguyên nhân ra đời phần mềm "Alisoft".

"Bất kể ai cũng có thể vào kho dữ liệu của doanh nghiệp mình giống như đăng nhập vào hộp thư điện tử, chức năng thông tin hóa của tất cả các doanh nghiệp đều có thể dễ dàng

[1] Chú Tôm: chỉ các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

http://sachviet.edu.vn

hiện ra. Sứ mệnh của chúng tôi là 'Khiến cho công việc kinh doanh trở nên dễ dàng'." "Mã Vân dùng cụm từ 'Làm việc ở Alibaba' (Work at Alibaba) để khái quát chiến lược tổng thể trong 5 năm tới. Nhưng bây giờ, dùng khái niệm "Làm việc" xem ra cũng không thể khái quát hết những việc mà chúng tôi đang làm." Trương Canh của Học viện Alibaba đã nói như vậy.

"Alisoft" xem xét đến nhân tố an ninh, vì vậy đã sử dụng mô hình SAAS (phần mềm trực tuyến). Sử dụng mô hình này, các khách hàng không cần phải tải phần mềm về máy mà vẫn có thể sử dụng, hơn nữa có thể giúp khách hàng bảo mật được số liệu của mình, do đó có thể ngăn ngừa virus tấn công, rất an toàn. Mô hình này ở Trung Quốc vẫn chưa có một sản phẩm ứng dụng nào hoàn thiện, cho nên "Alisoft" chính thức đưa ra sản phẩm phần mềm theo mô hình SAAS thương mại hóa đầu tiên.

Mã Vân khẳng định đầy đủ những việc mà "Alisoft" đã làm, ông nói:

Thương mại điện tử phải kết hợp với phần mềm mới có thể phát triển được. Chúng tôi phải thâm nhập vào quản lý nội bộ của doanh nghiệp vừa và nhỏ. Trong thời đại cá lớn nuốt cá bé, doanh nghiệp phải tăng cường quản lý thông tin mới có thể nâng cao sức cạnh tranh.

Mã Vân đã khuyến cáo các doanh nghiệp vừa và nhỏ:

Thế giới đang dần dần trở nên phẳng, điều này có nghĩa là sẽ có nhiều hơn nữa cơ hội bình đẳng, voi sẽ nhảy múa cùng kiến, những chú tôm nhỏ cũng có thể cùng ăn thức ăn với cá lớn, nhưng điều đó cũng có nghĩa là cạnh tranh sẽ ngày càng tàn khốc. Biến hóa thay đổi là vũ khí sắc bén để đối phó với cạnh tranh, vì vậy, trong một thế giới ngày càng trở nên phẳng, nếu doanh nghiệp chỉ khư khư giữ lấy cái cũ thì sẽ bị đẩy lùi.

http://sachviet.edu.vn

Đế quốc thương mại điện tử

Là nhà doanh nghiệp đầu tiên của Trung Quốc được lên trang bìa của tạp chí tài chính kinh tế danh tiếng của Mỹ - Forbes, Mã Vân đang dồn hết tâm sức vào để kinh doanh "Đế quốc thương mại điện tử" của mình. "Thị trường, thanh toán, uy tín và tìm kiếm là bốn nền tảng lớn của thương mại điện tử", đây là sự lý giải của Mã Vân về thị trường này.

Gần 300 quản trị mạng khu vực và cư dân mạng đã tụ họp trong "Ngày hội của Alibaba" tổ chức mỗi năm một lần. Bài phát biểu trong Ngày hội của Mã Vân có thể xem như là một kiến giải độc đáo của ông về thương mại điện tử:

Alibaba thành lập mới sáu năm, có rất nhiều thứ vẫn chưa hoàn thiện. Ngoài ra, chúng tôi ý thức rõ ràng rằng bất kỳ những việc mà chúng ta làm ngày hôm nay đều có ảnh hưởng rất lớn. Tôi không dám nói rằng, chúng ta có thể gánh vác trọng trách của thương mại điện tử Trung Quốc, nhưng chúng ta có sứ mệnh của mình, phương hướng phát triển của Alibaba sẽ ảnh hưởng đến quyết sách của thương mại điện tử. Vì vậy, trong lĩnh vực thương mại điện tử dành cho doanh nghiệp, chúng ta vẫn dẫn đầu và bỏ xa các đối thủ khác, chiếm vị trí số một trên thế giới. Mấy năm trước, người khác cho rằng chúng ta đang nói khoác, nhưng đến năm 2005, rất nhiều phương tiện truyền thông danh tiếng và rất nhiều tổ chức đã coi Alibaba là ông lớn trong lĩnh vực B2B.

Năm 2005, www.taobao.com của chúng ta đã phá bỏ một thần thoại. Điều đó đồng nghĩa với việc chúng ta có thể tiến xa eBay Eachnet hiện đang phủ sóng trên phạm vi toàn thế giới. Ở Trung Quốc, eBay Eachnet vào Trung Quốc sớm hơn chúng ta, thực lực mạnh hơn. Giữa lúc Taobao của chúng ta chỉ là một con số không, nhưng họ (eBay) đã có rất nhiều hội viên. Bất kỳ một sự việc nào cũng vận động biến đổi, Taobao bằng nỗ lực của mình năm nay đã nhanh chóng mở

http://sachviet.edu.vn

rộng khoảng cách với họ, chúng ta đã giành được thị trường. Lượng giao dịch, số hội viên, sự năng động của Taobao đã khiến cho www.taobao.com trở thành một trang web C2C lớn nhất châu Á!

Chúng ta hi vọng rằng, sau 5 năm nỗ lực nữa, www.taobao.com không chỉ đứng đầu châu Á, mà còn trở thành trang web C2C lớn nhất thế giới. Chúng ta ngày càng có lòng tin, tôi vừa từ Bắc Kinh về, ở Bắc Kinh tôi đã gặp giám đốc của Ngân hàng Công thương và Ngân hàng đầu tư, mấy năm nay, ở Trung Quốc, chúng ta đứng đầu về số lượng thanh toán qua mạng, tổng số giao dịch của vị trí từ thứ hai đến thứ tám cũng không bằng chúng ta, điều đó cho thấy, thị phần của Alipay trên thị trường là rất lớn.

Thương mại điện tử của chúng ta nhất định phải hội đủ năm yếu tố, quan trọng nhất là cần phải có hệ thống niềm tin.

Không có hệ thống niềm tin, giá thành trong quá trình kinh doanh của các doanh nghiệp Trung Quốc không những không thể giảm xuống mà sẽ tăng lên cao hơn. Niềm tin là một thứ rất quan trọng, trong xã hội hiện thực, xây dựng hệ thống niềm tin rất khó, bởi vì Trung Quốc muốn trở thành một quốc gia giàu mạnh trên thế giới phải mất 30 năm, nhưng Trung Quốc phải mất khoảng 50 năm mới có thể xây dựng được hệ thống văn hóa để có thể hiểu được sự giàu mạnh, hiểu được sự phân chia tiền bạc, giữa 30 năm và 50 năm khoảng cách có 20 năm, đó là một khoảng cách nguy hiểm, biện pháp bù đắp chỉ có thể là giáo dục.

Do vậy, ở công ty, khi đề cập đến vấn đề này tôi khá lo lắng. Alibaba có được thành công như ngày hôm nay chính là vì chúng ta kiên định với sứ mệnh và giá trị quan của mình, niềm tin là một vấn đề lớn.

Nói đến điều này, tôi hi vọng Alibaba hoạt động trong hệ thống niềm tin, và có thể xây dựng hệ thống này trên mạng.

http://sachviet.edu.vn

Ngày hôm nay, Alibaba đã có khái niệm về niềm tin, chúng ta sẽ là công ty sớm nhất có thể xây dựng hệ thống niềm tin trên mạng Internet. Chúng ta đã có sản phẩm niềm tin trên mạng, mặc dù vẫn chưa hoàn thiện, nhưng chúng ta sẽ dần dần hoàn thiện hệ thống này. "Hệ thống niềm tin" hiện nay đã có gần 120 nghìn hội viên, nhưng vẫn chưa thành một hệ thống. Bắt đầu từ năm sau, công ty chúng ta sẽ tập trung vào việc xây dựng hệ thống niềm tin và chỉ định một người trong nội bộ công ty, cũng là quản trị mạng xuất sắc của năm nay, sẽ chuyên tâm vào việc này.

Thứ hai là thị trường thương mại điện tử, chúng ta đã xây dựng B2B và C2C;

Thứ ba là dịch vụ tìm kiếm thông tin, đây là một công cụ hết sức quan trọng;

Thứ tư là thanh toán, chúng ta đã đưa ra Alipay;

Thứ năm là, chúng ta nhận thấy rằng, bước phát triển tiếp theo của thương mại điện tử Trung Quốc không thể thiếu phần mềm, do vậy chúng ta đã rất nhanh chóng để tung ra phần mềm quản lý. Hôm nay là ngày 24, chúng ta đã quyết định chiều hôm nay phải đưa ra chương trình phần mềm đầu tiên của Alibaba, có tên là "Alisoft", bản thân cái tên này rất hay, về sau đổi thành "Thuận lợi cho khách hàng", tôi thấy tên này cũng tuyệt, và thật hay khi được đưa ra đúng vào ngày Chúa Giê-Su ra đời (Ngày 24 tháng 12), đồng nghĩa với việc có thể phát triển lâu dài.

Chúng ta phải phát triển xoay quanh doanh nghiệp vừa và nhỏ, khi chúng ta xem xét đến nhu cầu của thị trường doanh nghiệp vừa và nhỏ và đi trước một bước, sau này chúng ta sẽ dần dần đưa ra phần mềm quản lý nhân sự, quản lý tài chính. Lúc đó, các bạn có thể dùng thử miễn phí, sau khi dùng, các bạn cảm thấy hữu ích, có hiệu quả, chúng tôi mới xem xét đến

http://sachviet.edu.vn

vấn đề thu phí, làm kinh doanh nhất định phải nghĩ đến vấn đề công bằng. Tôi nhất định sẽ giúp đỡ bạn, sau khi nhận được sự giúp đỡ, chúng tôi mới có thể có thu hoạch từ bạn. Bạn cảm thấy sự giúp đỡ này hữu ích cho bạn, lúc đó bạn trả tiền, nếu không thấy có ích thì không cần trả.

Năm ngón tay của chúng tôi là: ngón đầu tiên là uy tín, ngón thứ hai là thị trường thương mại điện tử, ngón thứ ba là dịch vụ tìm kiếm, ngón thứ tư là thanh toán, và ngón thứ năm là phần mềm, năm ngón này không thể thiếu ngón nào.

Kể từ cuối năm 2006, sau khi Mã Vân quy tụ được nhân tài trong lĩnh vực thương mại như ông Tằng Minh - nguyên Giáo sư thuộc Học viện quản lý thương mại Trường Giang, ông Ngô Vĩ Luân - nguyên phụ trách tài chính Pepsi – Cola Trung Quốc, ông Vệ Triết - nguyên Tổng giám đốc B&Q[1] Trung Quốc, Alibaba tiến hành điều chỉnh với quy mô lớn trong nội bộ công ty, tổ chức xây dựng các bộ phận nhằm đến cá nhân, doanh nghiệp. Các bộ phận sẽ được nâng lên thành công ty con, thành lập bộ phận B là bộ phận hướng đến khách hàng doanh nghiệp và bộ phận C là bộ phận hướng đến các cá nhân. Bộ phận cấu thành nên bộ phận B chủ yếu là thương mại điện tử doanh nghiệp Alibaba và Alisoft. Bộ phận C tạo thành từ Yahoo Trung Quốc, Taobao, Alipay.

Mã Vân đã miêu tả một cách lý tưởng hóa như thế này:

Yahoo Trung Quốc đã tận dụng những nội dung của mình để gây ảnh hưởng đến thói quen và khuynh hướng tiêu dùng của khách hàng. Sau khi khách hàng có nhu cầu có thể giao dịch trên www.taobao.com, hơn nữa họ có thể tìm kiếm nguồn hàng của mình từ Alibaba. Tìm kiếm là con đường dẫn khách hàng thẳng đến với Taobao và Alibaba, còn Alipay lại là kênh thanh toán cho tất cả các giao dịch.

---

[1] B&Q là chuỗi siêu thị vật liệu xây dựng lớn nhất Trung Quốc.

http://sachviet.edu.vn

Sau khi mở ra dịch vụ khách hàng, cung cấp thông tin, giao nhận hàng hóa, thanh toán, Mã Vân lại suy nghĩ làm thế nào để giúp cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ đến với thương mại điện tử. Con đường phía trước không hề bằng phẳng, trong thời đại kinh tế mạng cạnh tranh ngày càng khốc liệt, Mã Vân còn cần phải huy động nhiều hơn nữa trí tuệ để xây dựng và mở rộng "Đế quốc thương mại điện tử" của mình.

THAIHABOOKS
Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

[4]

INTERNET CHỈ LÀ MỘT CÔNG CỤ

- Mã Vân luận bàn về Internet và công ty mạng

Nếu như ở Trung Quốc, Internet là một ngành lớn hoặc là một ngành chủ đạo, Internet sẽ đi xuống dốc. Theo tôi, Internet đang dựa vào các ngành chủ đạo, Internet sẽ có ảnh hưởng đến kinh tế Trung Quốc từ 30-50 năm, nhưng thực sự có ảnh hưởng sẽ vào khoảng 3 đến 5 năm nữa. Tôi tin rằng, 10 năm sau sẽ không còn ai nói về Internet. Ngày hôm nay, những gì mọi người nhìn thấy chỉ là sự phát triển bên rìa của Internet.

ĐẶC TRƯNG LỚN NHẤT CỦA INTERNET LÀ THAY ĐỔI

Giá trị quan của Alibaba bao gồm:

- Khách hàng là số 1
- Hợp tác tập thể
- Thay đổi
- Niềm tin
- Lòng say mê
- Yêu nghề

Alibaba đã giải thích: "thay đổi" tức là đột phá chính mình, bạn cần đón nhận sự thay đổi. Bạn phải có nhận thức sâu sắc về tính chất của ngành nghề, và phải tin rằng cuộc sống

http://sachviet.edu.vn

thường nhật của chúng ta luôn thay đổi. Đối với những thay đổi trong công ty, bạn phải suy xét kỹ lưỡng, hiểu đầy đủ, tự nguyện chấp nhận và động viên đồng nghiệp chấp nhận sự thay đổi đó. Ảnh hưởng của thay đổi đối với từng cá nhân phải được nhìn nhận một cách lý tính, mỗi người phải hiểu rõ và tự nguyện phối hợp. Trong công việc, bạn phải biết tự mình điều chỉnh, có khả năng dự báo, xây dựng phương pháp mới, tư duy mới. Để trước những khó khăn và thất bại nảy sinh sau thay đổi, bạn có thể điều chỉnh, sửa chữa với một tâm lý tích cực hơn.

Đặc trưng lớn nhất của Internet là thay đổi. Alibaba ở vào trạng thái không ngừng biến đổi.

* * *

Chúng tôi nhận thấy, ngoài ước mơ của mình, thứ duy nhất không thay đổi đó là thay đổi! Thế giới của chúng ta thay đổi với một tốc độ nhanh chóng, ngành nghề của chúng ta đang thay đổi, môi trường của chúng ta đang biến đổi, bản thân chúng ta cũng đang thay đổi, đối thủ của chúng ta cũng đang thay đổi... Mọi thứ xung quanh chúng ta đang vận động biến đổi!

Đặc trưng lớn nhất của Internet là thay đổi, vì vậy biện pháp tốt nhất chính là có thể dự báo được sự thay đổi đó, nỗ lực hành động trước thay đổi diễn ra.

Khi thành lập Alibaba, không ít công ty thương mại điện tử được lập ra với mục đích hướng đến các công ty lớn. Nhưng Mã Vân dự đoán, khả năng phổ cập của Internet chắc chắn sẽ xảy ra trong tương lai. Bởi lẽ, trong thời đại Internet, một công ty muốn thâm nhập vào thị trường nước khác không cần thiết phải có thật nhiều tiền, một lượng lớn thông tin mang tính thời sự trên mạng sẽ giúp cho doanh nghiệp vừa và nhỏ có được nhiều cơ hội thị trường hơn nữa.

http://sachviet.edu.vn

Khi những người khác vẫn chưa ý thức được động thái này của Internet, Mã Vân đã nhanh nhạy nắm bắt được sự thay đổi đó. Vì vậy, ông nghĩ: "Tại sao mình lại không thể đưa ra một lối thoát bằng Internet cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ?" Chính vì vậy đã xuất hiện một "Alibaba" chuyên phục vụ cho các doanh nghiệp này và không giống với bất kỳ một mô hình thương mại điện tử nào lúc bấy giờ.

Vào thời điểm năm 2000, Mã Vân lại nhanh nhạy nắm bắt được tín hiệu xấu - Internet một lần nữa thay đổi. Năm đó, khi bong bóng kinh tế trong lĩnh vực Internet tan vỡ, hoạt động kinh doanh của các công ty mạng trong và ngoài nước cực kỳ ảm đạm.

Cũng trong năm 2000, khi có người bạn thành lập doanh nghiệp hỏi Mã Vân, "Năm nay đang làm gì vậy?", Mã Vân trả lời: "Một là mở rộng kinh doanh ở Aibaba, hai là xây dựng trường đại học kháng Nhật."

"Phần lớn họ nghĩ tôi đã phóng đại để dối họ, nhưng tôi nói rất thật." Mã Vân nói câu này với vẻ mặt thành thật. Thực tế, đây chính là nhiệm vụ của Alibaba trong năm 2001 và năm đó, Alibaba đã hoàn thành dự án "Nhà cung ứng Trung Quốc". Tháng 9, Mã Vân công bố với giới truyền thông: "Năm nay, Alibaba nhất định phải kiếm được một đồng lợi nhuận."

Năm 2001, tôi nghĩ, Alibaba phải khổ luyện mới có thể tránh được con sóng gió của Internet. Bây giờ là lúc phải nghĩ xem nên luyện như thế nào. Ưu điểm của kinh tế mới là "mới", nhưng nhược điểm cũng ở chỗ "mới". Theo tôi, Alibaba thuở ban đầu cũng giống như 108 vị hảo hán Lương Sơn. Bây giờ, phải phát triển đội quân du kích thành quân đội chính quy, trận pháp quan trọng hơn chiêu pháp. Cảm ơn sự suy thoái của Internet, vì đã đem lại khoảng thời gian tốt nhất để chúng tôi tổ chức trận pháp. Ba năm suy thoái đã giúp chúng tôi làm được những việc mà trước đây tôi chưa làm được.

http://sachviet.edu.vn

Theo tôi, ba năm tới, Alibaba phải tham khảo ba việc Đảng đã làm trong thời kỳ trưởng thành: một là, phải thống nhất tư tưởng, Alibaba cần đẩy mạnh nhận thức về ngành nghề; hai là, hình thành trận tuyến thống nhất, niềm tự hào lớn nhất của Alibaba là có một giá trị quan thống nhất; ba là, thị trường lớn, tình hình chung không cho phép chúng tôi lại lãng phí để đầu tư rủi ro, cần có thời gian để giành lợi nhuận. Ngày hôm nay, mọi người đều đang nói về tiền, khi kiếm tiền, chúng tôi biết chúng tôi không phải kiếm lời vì lợi nhuận.

Mã Vân tin rằng, Trung Quốc ra nhập WTO sẽ thay đổi cục diện kinh tế thế giới. Công xưởng của cả thế giới sẽ tập trung ở châu Á, mà Trung Quốc là một địa điểm quan trọng trong các điểm quan trọng. Do vậy, vào cuối năm 2000, Mã Vân đã kéo chiến tuyến về trong nước, thực thi chiến lược "Tầm nhìn thế giới, thắng lớn trong nước", tung ra nhãn hiệu "Tôi đến từ Trung Quốc".

Tháng 9 năm 2004, Alibaba kỷ niệm 5 năm thành lập. Mã Vân tuyên bố chiến lược của công ty chuyển từ "Meet at Alibaba" (Gặp gỡ ở Alibaba) sang "Work at Alibaba" (Kinh doanh ở Alibaba) một cách toàn diện. Mã Vân đã giải thích về sự chuyển đổi này như sau:

"Meet" (gặp gỡ) có nghĩa là khách hàng tụ họp lại một nơi, giống như xây một bể nước, nếu dùng để nuôi cá sẽ không có ý nghĩa; nếu phục vụ cho du lịch, còn phải trả chi phí điện nước. Cho nên, số tiền dùng cho "Meet" không hề nhỏ; "Work" lại bao hàm ý nghĩa cần phải lắp đặt ống nước cho bể nước. Nước sau khi đưa vào nhà sẽ trở thành nước sinh hoạt, số tiền mà nhà máy nước kiếm được nhất định sẽ nhiều hơn. Tôi mong muốn, đối với mỗi doanh nghiệp vừa và nhỏ, thương mại điện tử có thể thuận tiện như ta vặn vòi nước. Mô hình chuyển đổi này chủ yếu là để điều chỉnh theo hướng chuyên nghiệp hơn. Chúng tôi cho rằng, năm ngoái, năm nay và sang năm sau là thời kỳ tích lũy của thương mại

http://sachviet.edu.vn

điện tử, đến năm 2008, 2009 ắt sẽ có một sự bùng nổ. Vì vậy, chúng tôi phải thay đổi trước khi sự thay đổi này xảy ra chứ không phải đợi đến lúc có vấn đề mới tìm cách giải quyết. Đây chính là điểm mấu chốt để Alibaba duy trì khả năng thay đổi của mình.

Thế giới Internet luôn chứa đựng đầy rủi ro, ai có thể thay đổi và có dũng khí theo đuổi người đó sẽ tồn tại được trong lĩnh vực này. Alibaba đã có được dũng khí đó.

Mã Vân đã khuyến cáo những ai có chí lập nghiệp: đứng trước thay đổi không thể kiểm soát nổi, người lập nghiệp thực sự phải có được một thái độ chủ động và lạc quan để đón nhận thay đổi! Đương nhiên, thay đổi luôn đi đôi với đau khổ, nhưng cơ hội lại luôn có được từ trong những đau khổ để thích ứng với thay đổi đó!

Sau 7 năm thành lập Alibaba và kinh nghiệm gần 10 năm lập nghiệp của bản thân đã cho tôi thấy rằng, những người biết phải đi tìm hiểu thay đổi, thích ứng với thay đổi rất dễ thành công, và một cao thủ thực sự còn biết cách tạo ra thay đổi, thay đổi bản thân mình trước khi thay đổi xảy đến!

Bất kỳ những hành động không lý trí như oán giận hay đối đầu với thay đổi đều là những biểu hiện không chín chắn, nhiều khi còn phải trả một giá rất đắt, bởi vì trong khi người khác đang vận động thì bạn lại đứng yên!

Những người thành công trên thế giới này không nhiều, và họ chắc chắn đã bình tĩnh tìm được cơ hội cho mình trước những thay đổi mà đối với mọi người là rủi ro, là tai hoạ, là cạm bẫy...!

Mỗi ngày dường như Alibaba đều phải đối mặt với đủ loại thách thức và thay đổi... Trước đây, tôi luôn bắt mình phải cười để đối diện và chuẩn bị sẵn sàng để điều chỉnh thích ứng với những đổi thay. Còn bây giờ, chúng tôi không chỉ biết lạc

http://sachviet.edu.vn

quan để ứng phó với tất cả những thay đổi mà còn hiểu được tự mình phải tạo ra thay đổi trước khi sự việc trở nên xấu đi! Lấy đề tài nóng hổi gần đây là sự hợp tác giữa Yahoo và eBay Mỹ làm ví dụ, chính vì nhìn thấy cục diện cạnh tranh trong các mạng Internet trên toàn cầu và tầm quan trọng của việc làm thế nào để lợi ích của khách hàng và doanh nghiệp là lớn nhất, bản thân tôi cũng tích cực khởi xướng và tham gia thúc đẩy lần hợp tác này. Thương trường không phải là chiến trường! Trên thương trường chỉ có đối thủ chứ không có kẻ thù! Trên thương trường không có kẻ thù mãi mãi cũng không có tình bạn vĩnh cửu. Hướng về cạnh tranh và hợp tác mới là biểu hiện trưởng thành của các ngành nghề! Chỉ có những ngành nghề trưởng thành mới có được những doanh nghiệp trưởng thành! Alibaba có trách nhiệm thúc đẩy tiến trình này! Alibaba không thể giống các chuyên gia bên ngoài nhận định là đang rơi vào trạng thái bị động! Tôi hi vọng, sự phát triển trong tương lai của Internet Trung Quốc, chúng tôi cũng có thể tham gia vào sự cạnh tranh và hợp tác này!

Ngày 25 tháng 5 năm 2006, Yahoo, eBay tuyên bố thiết lập quan hệ đối tác hợp tác chiến lược, mục đích của sự hợp tác này là thông qua Internet cung cấp các dịch vụ tốt hơn nữa cho các khách hàng, các thương gia kinh doanh trên mạng và giới quảng cáo Mỹ, từ đó giúp cho hai bên cùng được hưởng lợi. Một mục đích khác rất rõ ràng của sự hợp tác giữa hai bên là công kích Google.

"Công cụ tìm kiếm phổ thông đã trở thành biện pháp quan trọng nhất của thương mại điện tử." Một câu nói của chuyên gia công nghệ hàng đầu của Alibaba đã nói trúng đích. Google với việc cung cấp dịch vụ tìm kiếm đã trở thành đối thủ cạnh tranh chung của Yahoo và eBay. Nhưng Google cũng rất có khả năng đưa ra thương mại điện tử của chính mình. Vì vậy, Yahoo với công cụ tìm kiếm tương đối mạnh đã trở thành lựa chọn tốt nhất cho eBay thực thi chiến lược phòng ngừa.

http://sachviet.edu.vn

Hợp tác giữa Yahoo và eBay đã cho thấy một chân lý, "Internet không có kẻ thù mãi mãi, cũng không có tình bạn vĩnh cửu". Internet luôn trong quá trình vận động biến đổi.

TRUNG QUỐC VẪN CHƯA CÓ MỘT CÔNG TY MẠNG THỰC SỰ

Trung Quốc vẫn chưa có một công ty mạng lớn mạnh thật sự. Sau khi thuê bao mạng Internet đạt đến con số 200 triệu, cùng với những công nghệ không ngừng được đổi mới, ở Trung Quốc sẽ xuất hiện công ty mạng có đẳng cấp quốc tế. Công ty chúng tôi đưa ra một mục tiêu: hi vọng trong vòng 10 năm, chúng tôi sẽ có tên trong số 3 công ty mạng lớn trên thế giới và bằng những nỗ lực của bản thân, chúng tôi sẽ đứng trong top 500 công ty mạnh trên thế giới, đồng thời còn trở thành công ty xuất sắc nhất thế giới.

Mã Vân cho rằng, ở Trung Quốc, muốn có công ty mạng thật sự, lượng thuê bao phải vượt qua ngưỡng 200 triệu, với công nghệ là nguồn động lực quan trọng nhất của công ty.

Internet phát triển đến ngày hôm nay, không thể tách rời công nghệ, tất cả sẽ trở nên vô nghĩa nếu như Internet không có công nghệ mới. Trong nội bộ của Alibaba, chúng tôi không đặt chuyên gia công nghệ lên vị trí hàng đầu, nhưng trong thâm tâm, chúng tôi hiểu rằng, chuyên gia công nghệ mãi mãi là nguồn lực quan trọng nhất của công ty mình. Tôi tin rằng, trong vòng 5 đến 10 năm nữa, Trung Quốc chắc chắn sẽ trở thành quốc gia có thị trường Internet lớn nhất thế giới.

Trung Quốc chắc chắn sẽ tập trung được đội ngũ nhân tài công nghệ mạng xuất sắc nhất thế giới, vì vậy chúng tôi mong được cùng với Internet Trung Quốc, cùng với lãnh đạo các ngành, các hiệp hội tạo ra một thị trường mở, minh bạch, có điều kiện nghiên cứu cho các chuyên gia công nghệ Trung Quốc, một diễn đàn, đây là một xuất phát điểm của chúng tôi.

http://sachviet.edu.vn

Mã Vân cho rằng, một công ty mạng thực sự phải có một công nghệ tiên tiến, thậm chí ông Ngô Đồng, chuyên viên kỹ thuật cao cấp hàng đầu của Alibaba còn khẳng định, công nghệ dẫn đường cho mô hình thương mại. Ông nói: "Sự xuất hiện của Internet đã làm rối loạn tất cả. Trước đây, những người trong ngành đã có cách nhìn về Internet giống như những đánh giá về công ty phần mềm lúc đó. Theo quan điểm chung, công nghệ mũi nhọn không có giá trị đối với công ty mạng, nhưng ví dụ thành công của Google khiến mọi người bỗng nhận ra rằng, trên thực tế sự phát triển của công nghệ trong ngành Internet quan trọng thế nào, dựa vào ưu thế của công nghệ có thể xây dựng một hàng rào kỹ thuật lớn nhất trong ngành, có thể thu được chuỗi lợi ích có giá trị rất lớn. Công nghệ đã thay đổi, công nghệ đã làm thay đổi sự liên kết của các ngành nghề vốn có."

Năm 2004, trước khi Baidu niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán, Mã Vân đã bắt đầu lập kế hoạch mở dịch vụ tìm kiếm thông tin. Do công cụ tìm kiếm cần có một đội ngũ kỹ thuật lớn mạnh, nên việc thực thi chiến lược tìm kiếm thông tin của Alibaba phải trì hoãn đến năm 2005. Tháng 8 năm 2005, Alibaba mua lại Yahoo Trung Quốc, chính thức bước vào lĩnh vực cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin. Hiển nhiên, Mã Vân hi vọng có thể dựa vào Yahoo để mở ra một diễn đàn công nghệ tìm kiếm chuyên nghiệp.

Do Internet Trung Quốc thiếu tinh thần độc lập, trước mắt các công ty mạng Trung Quốc vẫn chỉ đang ở trong giai đoạn mô phỏng các công ty nước ngoài, và không có ưu thế cạnh tranh. Cuối những năm 90 của thế kỷ XX, những người lập nghiệp trong lĩnh vực Internet Trung Quốc thuộc thế hệ thứ nhất đã nhìn thấy xu thế phát triển của Internet Mỹ, do đó đã đưa mô hình Internet Mỹ như trang web cổng thông tin điện tử, đấu giá trực tuyến và tìm kiếm có thu phí vào trong nước. Lĩnh vực tăng giá trị vô tuyến hiện nay là dịch vụ có liên quan

http://sachviet.edu.vn

với Internet và được yêu thích nhất ở Trung Quốc, nhưng đây cũng là mô hình mà các công ty mạng của Nhật Bản và Hàn Quốc đưa ra trước. Trong lĩnh vực game online, năm 1997 lần đầu tiên ở Mỹ sử dụng nghệ thuật điện tử (Electronic Arts) tung ra trò chơi game đầu tiên có tên "Internet sáng tạo thế kỷ" với dạng trò chơi MMORPG[1] năm 1998 tại Hàn Quốc, NCSoft tung ra trò "Thiên đường". Đến nay, ngoài công ty có đẳng cấp như Wangyi, phần lớn các công ty game online đều thiếu năng lực phát triển nội tại. Những lĩnh vực ứng dụng Internet mới như VoIP hay Blog đều xuất hiện ở những nước khác trên thế giới, sau khi được hưởng ứng nhiệt liệt mới được các công ty Trung Quốc sử dụng. Khi một dịch vụ trực tuyến mới được hoan nghênh, trong một khoảng thời gian rất ngắn ở Trung Quốc sẽ nhanh chóng xuất hiện hàng chục, có khi đến hàng trăm sản phẩm mô phỏng.

Internet Trung Quốc thiếu tinh thần độc lập là vấn đề muôn thuở. Điểm độc đáo của Alibaba chính là không đi theo người Mỹ, và cũng không giống với cách nghĩ thuần tuý Trung Quốc, để cuối cùng bị mọi người cười nhạo là kỳ cục. Nếu như chúng tôi kinh doanh chỉ vì quan điểm mở dịch vụ tìm kiếm, chắc chắn chúng tôi sẽ không làm. Tôi không phải làm cách mạng để đè bẹp ai cả, tôi chỉ cảm thấy dịch vụ tìm kiếm là để phục vụ cho mọi người. Internet là một công cụ, nó giúp mọi người thành công, chứ không chỉ mình thành công.

Trong tình hình thị trường cổ phiếu toàn cầu cũng như ở Trung Quốc đang tụt dốc như hiện nay, John Dvorak, tác giả trong chuyên mục bình luận của trang web Market Watch nhận định, giá cổ phiếu giảm mạnh là thử thách đối với sự chậm trễ của các công ty Internet Trung Quốc. Một vấn đề tồn tại của công ty Internet Trung Quốc là mô phỏng các trang

---

[1] MMORPG là chữ viết tắt của *Massively Multiplayer Online Role-Playing Game*, tức là một dạng trò chơi mà nhiều người chơi trực tiếp nhập vai và tương tác với nhau trong thế giới ảo.

http://sachviet.edu.vn

web của Mỹ. Ví dụ, Baidu và Google, Taobao và eBay, Dangdang và Amazon. John Dvorak nhận xét, Alibaba là công ty duy nhất ở Trung Quốc với một nửa mang đặc điểm Trung Quốc. Nó giống với các trang web thương mại điện tử xuất hiện ồ ạt vào cuối những năm 90 của thế kỷ trước tại Mỹ, đóng vai trò người trung gian với "đầu tư phi trung gian hóa trong giao dịch".

Trên thực tế, trong lĩnh vực sáng tạo mới, Alibaba làm rất tốt. Mô hình của Alibaba do chính họ lần đầu tiên sáng lập ra, ở nước ngoài không hề có để có thể học hỏi. Taobao có thể đánh bại eBay đó là vì họ hiểu thị trường Trung Quốc, chứ không phải rập khuôn theo mô hình của nước ngoài; điều này xuất phát từ việc Mã Vân luôn kiên trì một điều làm thế nào để đưa ra những dịch vụ tốt hơn nữa cho khách hàng. Ông Vệ Triết, CEO của công ty B2B Alibaba khi đề cập đến tính sáng tạo đã nói như sau: "Những sáng tạo mới của Alibaba đều xuất phát từ khách hàng, chúng tôi không muốn đưa ra những sản phẩm mới mà không được khách hàng đón nhận, sáng tạo của chúng tôi là ở chỗ hiểu rõ khách hàng. Tất cả các quản lý cao cấp của Alibaba, kể cả Tổng giám đốc Mã cho dù bận đến đâu cũng đều dành thời gian đi thăm khách hàng."

Theo Mã Vân, một tiêu chuẩn nữa của công ty mạng thật sự chính là trở thành công ty tạo giá trị cho xã hội.

Alibaba muốn khởi xướng xây dựng mạng Internet cho lứa tuổi vị thành niên chứ không phải Internet với những trò chơi vô bổ cho thiếu niên như Wangyi, Xinlang, QQ hướng tới như bây giờ.

Tạo giá trị cho xã hội, trên thực tế, Alibaba đã làm được điều đó. Bởi vì Alibaba đã thành công khi tạo ra một mô hình thương mại bán lẻ mới thông qua mạng Internet. Trong diễn đàn cao cấp ngành bán lẻ Trung Quốc được tổ chức ngày 3 tháng 3 năm 2007, Taobao – trang web giao dịch cá nhân với

http://sachviet.edu.vn

tuổi đời 3 năm, bằng tài năng của mình đã vượt qua các ông lớn trong ngành bán lẻ truyền thống như Bách hóa Vương Phủ Tỉnh, Mỹ, Wal-Mark, Tô Ninh, Metro để được chọn làm ví dụ có ảnh hưởng lớn nhất trong ngành bán lẻ Trung Quốc năm 2006. Giải thưởng này giúp cho mục tiêu muốn trở thành một đế quốc bán lẻ của Alibaba trở thành hiện thực.

Tôi hi vọng trong năm 2009, Alibaba tạo ra được 10 triệu cơ hội việc làm, đây được coi là chỉ tiêu đầu tiên để sát hạch tổng giám đốc và toàn thể công nhân viên của Taobao. Tôi cho rằng, bất kỳ một công ty nào cũng đều phải kiếm tiền, nhưng không phải công ty nào cũng có thể tạo ra cơ hội việc làm cho đất nước.

Tạo lập giá trị xã hội, nhìn từ một góc độ khác, có thể dùng để giải thích ý nghĩa xã hội của một công ty mạng thật sự trong con mắt của Mã Vân.

HẠT NHÂN CỦA WEB2.0 CHÍNH LÀ VAI TRÒ TƯƠNG TÁC

"Hỗ" trong Internet có nghĩa là tương tác, "Liên" có nghĩa là liên kết, vai trò tương tác là một lĩnh vực lớn mạnh trong cộng đồng mạng Trung Quốc. Đến bây giờ tôi mới hiểu rõ Web2.0 có ý nghĩa gì, một trang web tốt phải có vai trò tương tác, hạt nhân của web2.0 chính là vai trò tương tác.

Bất kỳ một trang web nào cũng cần phải có vai trò tương tác, tương tác cộng đồng là hình thức biểu hiện tốt nhất. Trung Quốc có ba công ty làm rất tốt vai trò tương tác cộng đồng, công ty thứ nhất là QQ, công ty thứ hai là Alibaba và công ty thứ ba là Wangyi, các công ty khác đều thiếu một chút tương tác, hơn nữa rất nhiều bài viết trên mạng có nội dung bêu riếu. Khi thành lập diễn đàn "Hội thương nhân", Alibaba luôn kiên trì một điểm: đây là diễn đàn thương mại, chúng tôi không cho phép bất kỳ bài viết nào có nội dung bêu riếu, chúng tôi không cho phép bàn đến chuyện chính trị trên mạng...

http://sachviet.edu.vn

Mã Vân cho biết, ngay từ ngày đầu tiên, Alibaba và Taobao là web2.0, web2.0 chính là sự tham gia tương tác, web2.0 phải thuận tiện để khách hàng tìm được những nội dung mình cần và công bố những nội dung mình muốn đăng.

Cách mạng của web2.0 là ở mô hình UGC (User Generate Content: người dùng tạo nội dung), từ blog đến Twitter rất hot của ngày hôm nay. Đối với người dùng, chính nhờ có sự tồn tại của UGC, Internet đã từ chức năng "chỉ đọc" chuyển thành "có thể viết", song nhìn chung, "độc giả" của Internet vẫn nhiều hơn "tác giả". Vì vậy, website web2.0 có một bắt buộc phải bỏ rất nhiều công sức để "kích hoạt có hiệu quả UGC" – đồng thời thu hút các "tác giả" và "độc giả". Hiện nay, hình thức của web2.0 bao gồm blog, website xã hội, tập hợp nội dung, phân loại thông tin, truyền hình...

Mã Vân là một người thông minh, trí tuệ từ cách xử lý những việc nhỏ nhất ở xung quanh, trong lần cùng Dương Trí Viễn leo Trường Thành, ông đã có khá nhiều thu hoạch.

Khi ở trên Trường Thành, chúng tôi phát hiện ra một chuyện rất thú vị, trên nhiều phiến đá ở Trường Thành có viết những dòng chữ như "Trương Tam đã từng đến đây du lịch", "Lý Tư để lại lưu bút tại đây", tôi bỗng phát hiện ra rằng, đây là BBS[1] sớm nhất của Trung Quốc. Người Trung Quốc thích BBS, hơn nữa, đối với những người không hiểu về công nghệ như tôi, thì BBS chính là phương thức sử dụng Internet một cách nhanh nhất, thuận tiện nhất và dễ dàng nhất. Do vậy, chúng tôi bắt đầu từ BBS. Thời kỳ đầu mới thành lập, Alibaba về thực chất là một BBS, chúng tôi đưa thông tin về hàng hóa của người mua và người bán lên trên mạng. Mọi người trong chúng tôi đều biết BBS là một nơi tự do dễ xướng, nhưng lúc đó tôi nói với các chuyên gia công nghệ của chúng tôi rằng, mỗi thông tin đăng trên BBS đều phải được kiểm tra và phân

[1] Bulletin Board System: bảng thông tin điện tử.

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

loại, nhưng họ lại cho rằng làm như vậy là đi ngược lại với tinh thần của Internet, vì tinh thần của Internet là tự do, mỗi người đều có thể tự ý phát ngôn và truyền bá thông tin của mình. Nhưng tôi lại cho rằng, chúng tôi phải làm cái gì mới, trong BBS của chúng tôi mỗi thông tin được đưa lên đều phải qua kiểm tra, phân loại.

Đặc tính của thông tin trên BBS chính là đặc sắc của thời đại Web2.0. 10 năm trước, từ hình thức cá nhân hóa với đặc tính như BBS, diễn đàn đã hình thành nên kênh, cổng thông tin và phát triển thành các trang web tương đối có tiếng như Sohu, Xinlang và xuất hiện một lớp người giàu lên nhờ Internet với các đại diện như Trương Triều Dương, Đinh Lỗi. Công ty mạng đã có được không gian tồn tại bằng biện pháp thương mại hóa.

Tập đoàn Alibaba lấy thương mại điện tử làm trọng tâm, lấy tìm kiếm và khu vực hóa làm phương hướng chung để lựa chọn công cụ dịch vụ. Alibaba tự xây dựng blog, cung cấp cho các thương nhân một diễn đàn giao lưu, và khu vực Taobao có ảnh hưởng không kém gì so với các khu vực nóng khác hiện thời. Còn có người dự đoán, Alibaba rất có thể sẽ mua lại các trang web2.0 khác có lợi cho thương mại điện tử và dịch vụ tìm kiếm thông tin.

Yahoo Trung Quốc sau hơn một năm sáp nhập vào Alibaba cũng đã thu nhận rất nhiều nhân tố Web2.0. Những tri thức hàng đầu của Yahoo Trung Quốc cùng với ứng dụng của dịch vụ miễn phí ký sách xã hội hóa đã thể hiện hoài bão to lớn của Mã Vân trong phương diện Web2.0; 3721 cũng đã được cải tạo thành trang hướng dẫn địa chỉ của các trang web tự định nghĩa mang đặc trưng của Web2.0; nội dung trên trang chủ của Yahoo Trung Quốc mới phần lớn cũng là kết quả tìm kiếm mà độc giả quan tâm nhất, còn tìm kiếm hình ảnh, phim cũng đều mang dấu ấn khu vực hóa.

http://sachviet.edu.vn

PHÂN CHIA CHUYÊN NGÀNH, THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG

Năm 2005, ở Trung Quốc, liên tiếp xảy ra những bất ổn trong lĩnh vực Internet, sự kiện mua lại một lượng lớn cổ phần của Xinlang đến nay vẫn chưa yên, mọi người liên tiếp nêu ra những nghi vấn: trang web cổng thông tin điện tử thống trị Internet Trung Quốc trong bao năm nay liệu có trở thành quá khứ? Mã Vân cho rằng:

Trang web cổng thông tin điện tử phát triển đến ngày hôm nay, mô hình thu lợi nhuận đã không thể bị phá vỡ, họ chỉ có thể kết hợp với các trang web chuyên nghiệp đang phân chia thị trường để giành được thành tích tốt nhất, tạo ra được sức sống mới nhất.

Được coi là trang web chuyên nghiệp với thành tích khá nổi trội, Alibaba liệu có đi tìm một trang web cổng thông tin điện tử để "chỉnh hợp" hay không? Mã Vân vừa cười vừa nói: "Chúng tôi đang mở rộng lòng chờ đợi, nếu như có duyên phận, tại sao lại không chứ?"

Khi nói như vậy, trên thực tế Mã Vân đã xác định phải mua lại một trang web cổng thông tin điện tử – Yahoo Trung Quốc, và quyết định cải tạo Yahoo Trung Quốc thành một trang web tìm kiếm chuyên nghiệp.

Cùng với sự phát triển mang tính lý tính của Internet, khi doanh nghiệp cung cấp dịch vụ phải phân chia thị trường một cách hiệu quả, và chia thị trường theo cấp, nghĩa là cùng lúc với việc mở ra các lĩnh vực của mình, phải vươn đến những dịch vụ ứng dụng trên Internet, mới có thể đáp ứng tốt hơn nữa những nhu cầu hiện có của khách hàng và phát hiện nhiều thêm những nhu cầu mới.

Chuyên viên kỹ thuật cao cấp của Alibaba Ngô Đồng thẳng thắn nói, hiện nay, ở thị trường trong nước, trình độ trong kỹ thuật chính của công cụ tìm kiếm của Google, Baidu, Yahoo Trung Quốc không chênh lệch mấy. Yahoo Trung Quốc đang

http://sachviet.edu.vn

thực hiện "Kế hoạch Domino", cố gắng tạo ra những đột phá ở phương diện thuê bao cũng như những ứng dụng thông minh trên Internet. Ông giải thích, "thông minh" tức chỉ cần một bước là hoàn thành. Ví dụ, tra về thời gian khởi hành của tàu hỏa, dịch vụ tìm kiếm có thể trực tiếp đưa ra kết quả, không cần phải tra tiếp ở các trang web liên quan khác.

Yahoo Trung Quốc gần đây còn đưa ra dịch vụ tìm kiếm Omni Search với kỹ thuật One Search (tìm một lần). Sau khi đăng nhập vào trang web Yahoo Trung Quốc, chỉ cần nhập vào một từ khóa bất kỳ, đều có thể có được toàn bộ kết quả bao gồm trang web, hình ảnh, âm nhạc, blog. So với lượng trang web khổng lồ do các trang web tìm kiếm truyền thống trước đây cung cấp cộng với mô hình tìm kiếm theo chiều dọc, dịch vụ mới này mang đến nhiều điều thú vị cho mọi người.

Phó tổng giám đốc Yahoo Trung Quốc kiêm tổng giám đốc Bộ phận Tìm kiếm Trương Nghệ Phân cho biết: "Chúng tôi muốn bỏ khái niệm về tìm kiếm truyền thống. Thiết kế theo dịch vụ truyền thống là vì có một số khách hàng không biết mình cần dịch vụ tìm kiếm như thế nào, Omni Search phải giải quyết vấn đề đó."

Không chỉ Yahoo Trung Quốc, Alibaba cũng tung ra sản phẩm tìm kiếm. Khác với sản phẩm tìm kiếm "Tìm kiếm thông tin thời sự" và dịch vụ "Xếp hạng giá cả" chủ yếu hiện nay, Alibaba đã tiến hành phân chia thị trường tìm kiếm, lợi dụng thông tin của 3 triệu hội viên doanh nghiệp được tích lũy trong bao năm qua, xác định sản phẩm tìm kiếm của mình là cung cấp dịch vụ trung gian cho "các thương nhân kinh doanh trên mạng" để họ tiến hành giao dịch.

Căn cứ vào phương pháp vận hành kinh doanh của phần lớn sản phẩm tìm kiếm hiện nay, sự sắp xếp trước sau của kết quả tìm kiếm nhìn chung căn cứ vào chi phí của các doanh nghiệp nộp nhiều hay ít. Đối với "cung cầu thông tin" tư vấn thương mại như vậy, thông qua thu phí để xếp hạng kết quả

http://sachviet.edu.vn

tìm kiếm hiển nhiên là hợp lý. Nhưng Alibaba không làm theo cách đó, "chỉ số niềm tin" của doanh nghiệp chính là căn cứ để xếp thứ tự doanh nghiệp. "Chỉ số niềm tin" bắt nguồn từ những ghi chép chứng nhận của các hội viên thuộc "Hệ thống niềm tin" và "Nhà cung ứng Trung Quốc" cùng với những ghi chép trong hoạt động kinh doanh.

Cạnh tranh thị trường khốc liệt bắt buộc người đến sau phải chọn lựa hình thức độc đáo hơn. Vì vậy, phân chia thị trường trở thành một xu thế, tìm kiếm thông tin thương mại của Alibaba có thể coi như một phần sau khi phân chia.

Trong 10 doanh nghiệp được trang web của "Tuần san Thương mại" bình chọn vào "10 Công ty quan trọng nhất trong thị trường cổ phiếu Trung Quốc" là Mobile Trung Quốc, Ngân hàng Công thương Trung Quốc, Dầu khí Trung Quốc, Baidu, Shanda, Amazon, Guomei, Lenovo, Focus Media, có đến ba công ty mạng. Ba công ty mạng này đều không phải là những công ty với trang web cổng thông tin điện tử tổng hợp mà lần lượt là những doanh nghiệp dẫn đầu trong lĩnh vực tìm kiếm (Baidu), game online (Shanda) và tin tức cập nhật (Amazon), họ chiếm thị phần tuyệt đối trên thị trường và mang lại nguồn lợi lớn cho các nhà đầu tư.

Ba công ty mạng này lần lượt chiếm vị trí lũng đoạn trên ba phương diện nghiệp vụ, sáng tạo mới và lượng thuê bao. Lũng đoạn trong phân chia thị trường đã giúp họ dựng lên được hàng rào cạnh tranh của mình, giúp họ có được ưu thế cạnh tranh rất mạnh và tiềm lực phát triển, từ đó có được sự thừa nhận từ phía các nhà đầu tư.

Đi sâu vào phân chia thị trường, quan tâm đến những nhu cầu nhỏ nhất của khách hàng, những điều này tưởng như là những suy nghĩ rất bình thường, nhưng ở một mức độ rất lớn lại quyết định ai là người thắng cuộc trong thị trường Web2.0 cạnh tranh khốc liệt.

http://sachviet.edu.vn

[5]

NHIỀU TIỀN QUÁ CŨNG KHÔNG TỐT

- Mã Vân luận bàn về phương sách huy động vốn

Tôi luôn cho rằng, làm bất cứ việc gì cũng không nên chỉ nghĩ đến lợi ích. Một người lúc nào cũng nghĩ đến tiền, trong mắt chỉ thấy Nhân Dân Tệ, đô la Hồng Kông, đô la Mỹ, mở miệng là nói đến tiền, người khác sẽ không mong muốn hợp tác.

Alibaba luôn kiên trì một nguyên tắc: Chúng ta tiêu tiền của nhà đầu tư, do vậy phải hết sức cẩn trọng.

COI TRỌNG DANH TIẾNG CỦA NHÀ ĐẦU TƯ

Thành lập Alibaba, tức là muốn thành lập một trang web thương mại điện tử của chính người Trung Quốc, sau khi đã xử lý, biên tập sẽ công bố các thông tin cung cầu mua bán. Ngày 21 tháng 2 năm 1999, 18 người chúng tôi sau khi huy động được 500 nghìn Nhân Dân Tệ đã thành lập Alibaba. Tôi hi vọng trang web có thể tồn tại được 10 tháng, mong rằng sau 10 tháng có thể thu hút được vốn đầu tư. Trong 500 nghìn Nhân Dân Tệ huy động được, tôi không cho phép bất kỳ ai trong chúng tôi được mượn tiền của bố mẹ, bạn bè.

500 nghìn Nhân Dân Tệ đối với một công ty mạng với danh hiệu "đốt tiền" nổi tiếng chỉ như muối bỏ bể. Tuy đã hết sức tiết kiệm nhưng mới chỉ sau bảy, tám tháng, công ty đã rơi vào

http://sachviet.edu.vn

tình trạng hết sức khó khăn. Phó tổng giám đốc Alibaba Kim Kiến Hàng nhớ lại, số tiền 500 nghìn mà mọi người góp được, vốn dự định duy trì 10 tháng, nhưng mới được mấy tháng đã không còn một đồng nào. Chúng tôi đã phải trải qua hai tháng không tiền, không hi vọng.

Tháng 7 năm 1999, tiền đã trở thành vấn đề cấp bách mà Alibaba phải giải quyết ngay, thậm chí còn làm Mã Vân khó xử vì bắt buộc phải mượn tiền để trả lương cho thành viên trong đội quân của mình.

Chính vào thời khắc khó khăn nhất đó, Alibaba rơi vào tầm ngắm của "Business Week" - một tạp chí nổi tiếng nhất trong giới truyền thông thương mại của Mỹ, nguyên do là có người đưa tin có thể mua được súng tiểu liên AK-47 trên trang web của Alibaba. Thông tin này đã khiến Mã Vân giật mình, nhưng họ tìm kiếm tất cả các thông tin đã đăng cũng không thấy một thông tin nào như vậy. Sau này, Mã Vân nhớ lại:

Điều này cũng không thể xảy ra. Dựa vào kinh nghiệm trước đây, chúng tôi biết rằng vấn đề lớn nhất của Internet là độ tin cậy. Ngay từ khi bắt đầu, chúng tôi đã đưa ra quy định, tất cả thông tin được đăng tải trên Alibaba đều phải được xử lý, biên tập. Quy định này luôn duy trì từ thời hội viên miễn phí cho đến nay. Vì vậy, tôi tin rằng thông tin đó không thể tồn tại trên trang web của chúng tôi. Nhưng những thông tin được đăng tải trên tạp chí như Business Week vẫn làm chúng tôi giật mình, bởi vì họ hiếm khi phát biểu không có căn cứ.

Trong cái rủi có cái may, mặc dù thông tin có liên quan đến AK-47 đã gây ra những ảnh hưởng không tốt cho Alibaba, nhưng cũng thu hút sự chú ý của các phóng viên quốc tế và cả các nhà đầu tư nước ngoài. Trước đó, rất nhiều tổ chức đầu tư mạo hiểm quốc tế đã chú ý đến lĩnh vực rất "nóng" năm 1999 của Trung Quốc – Internet. Năm đó, các tổ chức đầu tư mạo hiểm quốc tế đã đầu tư với quy mô lớn vào thị trường Internet

http://sachviet.edu.vn

Trung Quốc, trong đó một lượng cổ phiếu lớn đã được đầu tư vào lĩnh vực thông tin điện tử và thương mại điện tử với các đại diện nổi tiếng như quỹ đầu tư Tiger, Goldman Sachs, Softbank Corp.

Thời điểm Alibaba cần vốn đầu tư nhất cũng là lúc Internet Trung Quốc "nóng" nhất. Trong các chuyến công du khắp nơi Mã Vân đã nói, các nhân viên của Alibaba làm việc trong nhà của Mã Vân ở Hàng Châu sẽ thường xuyên nhận được điện thoại của các nhà đầu tư. Mỗi cú điện thoại gọi đến là một tín hiệu cho thấy họ đang đến gần thành công hơn.

Nhưng trong đàm phán cụ thể, Mã Vân đã từ chối ít nhất 38 nhà đầu tư, phần lớn là các nhà đầu tư trong nước. Lý do lớn nhất Mã Vân không đồng ý hợp tác với họ chính là phong cách đầu tư của họ mang đậm chất Trung Quốc, không đủ độ tin tưởng đối với ban lãnh đạo của Alibaba.

Mã Vân giải thích:

Hi vọng khoản đầu tư mạo hiểm đầu tiên ngoài tiền vốn, Alibaba còn có thể nhận được nhiều hơn những yếu tố phi tài chính, ví như vốn đầu tư mạo hiểm nhiều hơn và các nguồn vốn nước ngoài khác.

Tháng 8 năm 1999, cuộc gặp gỡ bất ngờ giữa Thái Sùng Tín với một người quen cũ đã mang đến "khoản tiền cứu thế" đầu tiên cho Alibaba. Bà Lâm, giám đốc đầu tư đương nhiệm của khu vực Hồng Kông thuộc công ty Goldman Sachs và Thái Sùng Tín trước đây từng có mối lương duyên, sau khi được bà Lâm giới thiệu, công ty Goldman Sachs bắt đầu quan tâm đến Alibaba.

"Trước đó, Goldman Sachs chưa đầu tư vào lĩnh vực công nghệ cao, họ hứng thú với các ngành sản xuất truyền thống, ví như ngành chế tạo với quy mô lớn. Ở Trung Quốc, họ đã đầu tư một nhà máy đóng giày ở Đài Loan, ở khu vực Tấn Giang

http://sachviet.edu.vn

cũng đầu tư vào ngành chế tạo rất lớn nhưng chưa đầu tư vào công nghệ cao." Ông Thái Sùng Tín cho biết. Không lâu sau, công ty Goldman Sachs đã cử người đến Alibaba khảo sát.

Sau khi khảo sát, họ nhận xét rằng, Alibaba khá hay, và đưa ra điều kiện cho Alibaba. Thái Sùng Tín đã kể lại tình hình lúc bấy giờ như sau: "Nói thật, lúc đó Alibaba có rất ít cơ hội để có thể đàm phán với các nhà đầu tư. Tuy Internet lúc đó rất "nóng", nhưng một vấn đề lớn của chúng tôi là không có tiền, không đủ tư cách để thương lượng về điều khoản đầu tư với Goldman Sachs. Đến lần huy động vốn thứ hai, trong tay chúng tôi đã có rất nhiều tiền, cơ hội đầu tư cũng nhiều hơn rất nhiều. Lúc đó, những yêu cầu của Goldman Sachs khắt khe hơn so với một nhà đầu tư khác mà chúng tôi đang tiến hành đàm phán, nhưng Mã Vân và tôi sau khi thương lượng vẫn quyết định dùng tiền của Goldman Sachs. Bởi lẽ, một mặt, đây là một công ty đầu tư nổi tiếng của Mỹ, có thể sẽ có một số ảnh hưởng cho việc mở rộng sang thị trường Mỹ sau này; mặt khác, quy mô của Goldman Sachs lớn, có tầm nhìn khá chiến lược. Sau khi bàn bạc khoảng hơn 10 phút, chúng tôi quyết định sẽ nhận tiền đầu tư của Goldman Sachs."

Những tâm sự của Thái Sùng Tín đã chứng minh cho tình cảnh khó khăn và sự nhẫn nhịn nhượng bộ của Alibaba lúc bấy giờ, nhưng qua đó cũng có thể thấy Mã Vân coi trọng danh tiếng đầu tư của Goldman Sachs hơn. Tâm điểm của Mã Vân tập trung vào khả năng xoay chuyển tình thế và khả năng huy động thị trường rất mạnh của Goldman Sachs.

Tháng 10 năm 1999, đi đầu là công ty Goldman Sachs, nhiều công ty tiền tệ hàng đầu của Mỹ, châu Á, châu Âu đã đầu tư vào Alibaba. Alibaba đã thu hút được khoản đầu tư mạo hiểm đầu tiên lên đến 5 triệu USD. Số tiền đầu tư đó không chỉ trở thành "khoản tiền cứu thế" đầu tiên của Alibaba, mà còn trở thành tin tức thời sự nóng hổi nhất lúc bấy giờ.

http://sachviet.edu.vn

Đến giờ, Mã Vân không hề nới lỏng yêu cầu đối với các nhà đầu tư, ông mong rằng, các nhà đầu tư mạo hiểm tham gia vào Alibaba với tư cách là một nhà đầu tư chiến lược:

Hiện nay vẫn còn có rất nhiều nhà đầu tư tha thiết muốn hợp tác với chúng tôi, nhưng giờ đây tôi không cần quá nhiều tiền.

* * *

Nói một cách chính xác, chúng tôi cần nhà đầu tư chiến lược chứ không phải là nhà đầu tư mạo hiểm hay con bạc khát đỏ đen, họ nên có niềm tin lâu bền với chúng tôi, 20 năm, 30 năm cũng không bán cổ phần. Những người chỉ sau hai, ba năm đã muốn kiếm lời, đó là nhà đầu cơ, tôi không dám cầm tiền của họ.

HỢP TÁC THEO KIỂU "TIẾNG SÉT ÁI TÌNH"

Năm 1999 trôi qua rất nhanh. Mã Vân thầm lặng đưa Alibaba đi hết một năm. Một doanh nghiệp mới thành lập đã trưởng thành một cách nhanh chóng, chỉ có điều trong con mắt của người Trung Quốc lúc bấy giờ vẫn chưa có Alibaba.

Cùng với sự trưởng thành nhanh chóng của Alibaba, nhu cầu về tiền vốn cũng tăng lên không ngừng. Năm 2000, Alibaba bắt đầu tiến hành huy động vốn lần thứ hai. Những ý tưởng của Mã Vân về lần huy động vốn thứ nhất đã phát huy tác dụng. Kinh nghiệm huy động vốn, cộng với việc luôn duy trì được xu thế phát triển tốt đã giúp cho Alibaba có được ưu thế trong đàm phán. Lần huy động vốn này, đối với cá nhân Mã Vân rõ ràng là đơn giản và thuận lợi.

Đối tượng hợp tác trong lần huy động vốn này chính là nhân vật tiếng tăm trong giới đầu tư, ông Masayoshi Son. Masayoshi Son là nhà đầu tư lớn của Internet, rất nhiều công ty mạng và công ty trong lĩnh vực viễn thông Trung Quốc đã từng nhận

http://sachviet.edu.vn

được vốn đầu tư của ông. Mã Vân cho biết, ông thích làm bạn với những người thông minh, vì dù bạn không nói nhiều, nhưng họ cũng có thể hiểu bạn. Trong con mắt của Mã Vân, Masayoshi Son chính là người như vậy.

Masayoshi Son sinh ngày 11 tháng 8 năm 1957, bố mẹ ông làm buôn bán nhỏ ở đảo Kyushu Nhật Bản. Thời niên thiếu, Masayoshi Son đã từng đi nhặt rác ở các thùng rác và nuôi lợn để kiếm sống. Nhưng cái nghèo không làm gia đình ông nhụt chí. Phương pháp giáo dục mà bố ông dạy rất độc đáo, bố ông thường nói với ông rằng: "Con là một thiên tài". Câu nói khích lệ đó quả có tác dụng. Masayoshi Son từ nhỏ đã có những "suy nghĩ điên rồ", nhưng sau này đều đã trở thành hiện thực. Vì thế, Masayoshi Son cho rằng: "Tất cả đều bắt đầu từ ước mơ và sự tự tin không căn cứ."

Khi học cấp ba, Masayoshi Son đã di cư sang Bắc California. Trí tuệ và sự thông minh đã giúp ông vượt cấp vào học chuyên ngành kinh tế tại Học viện Berkeleyd thuộc Đại học California (UC – Berkeley). Năm 20 tuổi, lần đầu tiên trong đời, Masayoshi Son đã kiếm được khoản tiền 1 triệu USD; năm 21 tuổi ông tốt nghiệp đại học, bán công ty và trở về Nhật, bắt đầu lại từ con số không. Năm 1995, khi 38 tuổi, ông đã nhìn ra khả năng phát triển của lĩnh vực mạng và quyết định đầu tư mạnh vào lĩnh vực này. Lúc đó, ông đã chọn công ty Yahoo để đầu tư khoản tiền đầu tiên lên đến hai triệu USD. Năm 43 tuổi, Masayoshi Son trở thành người giàu nhất châu Á với tài sản lên đến ba triệu Yên. Mục tiêu của ông là trong vòng 30 năm sẽ vượt qua Microsoft và Intel. Ông đã được tạp chí *News Week* bình chọn là nhân vật trong năm, được mệnh danh là "Bill Gate của Nhật Bản". Ông đã dấy lên làn sóng Internet Nhật Bản và đầu tư vào rất nhiều công ty IT nổi tiếng của Trung Quốc, như Alibaba, bán sách qua mạng Dangdang, Xinlang, Wangyi, Shanda, trang web Ctrip Travel... Chính vì vậy tạp chí

http://sachviet.edu.vn

Business Week của Mỹ đã gọi ông là "Hoàng đế thời đại điện tử" (Cyber Mogul).

Cuộc gặp gỡ đầu tiên của Mã Vân với Masayoshi Son có thể coi là lần gặp gỡ lịch sử. Cuối mùa hè năm 1999, Mã Vân nhận được điện thoại của chuyên gia phân tích cao cấp Kaguta của công ty Morgan Stanley khu vực châu Á, ông ta hỏi Mã Vân một số vấn đề cơ bản về Alibaba và việc huy động vốn lần này. Một tháng sau, Mã Vân nhận được e-mail của Kaguta, trong thư, Kaguta thông báo cho Mã Vân biết có một người "muốn bí mật gặp riêng ngài, người này nhất định sẽ giúp được ngài". Ngày hôm sau, Mã Vân đến Phú Hoa Plaza để gặp mặt người bí ẩn đó.

Tuy nhiên, lần gặp gỡ bí mật này không giống như cuộc gặp gỡ giữa hai người như Mã Vân tưởng, mà là Hội nghị đánh giá dự án với quy mô rất lớn. Mã Vân đã giật mình khi nhìn thấy người muốn được gặp mặt mình. Bởi đó chính là Tổng giám đốc của Softbank, ngài Masayoshi Son. Trong số những nhân vật đến gặp gỡ Masayoshi Son, Mã Vân không là gì cả. Những người đến dự Hội nghị rất đông, Masayoshi Son chỉ cho phép mỗi người trình bày trong 20 phút.

Sau khi máy chiếu đưa ra hình ảnh trang web Alibaba, Mã Vân bắt đầu trình bày. Sáu phút sau, ông được yêu cầu dừng lại. Ngay lúc đó, Masayoshi Son bày tỏ ý định muốn đầu tư. Khi ông ta hỏi Mã Vân cần bao nhiêu tiền, câu trả lời của Mã Vân đã khiến mọi người kinh ngạc: "Tôi không thiếu tiền". Masayoshi Son hỏi ngược lại: "Không thiếu tiền, vậy anh đến tìm tôi làm gì?" Câu trả lời của Mã Vân có đôi chút kiêu ngạo: "Không phải là tôi muốn tìm ông, có người bảo tôi đến gặp ông."

Trước đó, Alibaba đã có được khoản đầu tư năm triệu USD, đây là một trong những lý do Mã Vân "không thiếu tiền". Nhưng trong thời điểm "nóng" nhất của Internet, năm triệu USD có nghĩa gì. Rất nhiều công ty ".com" cố gắng thể hiện

http://sachviet.edu.vn

sức hấp dẫn của mình đối với nhà đầu tư để thu hút nhiều hơn nữa tiền vốn. Nhưng cũng chính câu trả lời khác thường đó đã kích động Masayoshi Son, ông ta mời Mã Vân nhất định phải sang Nhật để bàn chuyện.

Mấy năm sau, nhiều người nêu câu hỏi, trong sáu phút đó, Mã Vân đã nói những gì? Mã Vân nói, ông không nhớ, nhưng nội dung chính chắc chắn xoay quanh câu chuyện về Mã Vân. Vậy khi đó, ông đã nói những gì, không có tài liệu ghi chép, nhưng đối với việc làm thế nào để kết bạn với nhà đầu tư, Mã Vân đã có những câu nói rất hay. Tại sao chỉ nói có sáu phút, Mã Vân cho rằng, Masayoshi Son là người rất thông minh, khả năng phân tích và hiểu vấn đề rất tốt. "Tôi vừa nói ông ta đã hiểu", hơn nữa, mỗi lần nói đều là "Tôi muốn thế này, thế kia, về điểm này tính cách của ông ấy rất giống tôi." Mã Vân đã nói như vậy.

Mã Vân hết sức tự tin vào khả năng huy động vốn của mình, ông cho biết:

Tôi tin là Masayoshi Son thích tôi, tất cả các nhà đầu tư đều thích tôi, là vì tôi đã nói tôi muốn làm việc này, và kết quả là sẽ mang lại rất nhiều tiền, họ đã nhìn thấy thần thái của tôi khi nói về điều đó. Trên thế giới này, có rất nhiều người có tiền, nhưng người có thể kinh doanh Alibaba thì không nhiều. Tôi nghĩ rằng, đây chính là sự tự tin của chúng tôi. Nếu anh không đầu tư cho tôi, sẽ có người khác đầu tư, tôi muốn tìm người tự nguyện đầu tư cho tôi. Trên thế giới có rất nhiều nhà đầu tư, nhưng cả thế giới này chỉ có một Mã Vân, nên không có cách nào khác.

Masayoshi Son cũng đã từng nói: "Mã Vân, anh là người duy nhất ba năm trước nói với tôi điều gì, ba năm sau vẫn nói như vậy."

Theo Mã Vân, hợp tác giữa ông và Masayoshi Son theo kiểu "tiếng sét ái tình", dễ dàng có được sự đồng thuận. Ông cho biết:

http://sachviet.edu.vn

Bản thân Masayoshi Son hứa giúp đỡ Alibaba trong lĩnh vực nghiệp vụ, tăng giá trị lớn hơn rất nhiều cho Alibaba. Chúng tôi vô cùng khâm phục những thành tích và thực lực trên toàn thế giới của Softbank trong việc giúp đỡ các doanh nghiệp mới phát triển thành những doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực của mình, và cảm thấy có được sự khích lệ to lớn khi trở thành đối tác của Softbank.

Chúng tôi hiểu rõ tiềm lực phát triển nhanh chóng của thương mại điện tử giữa các doanh nghiệp. Internet sẽ thay đổi triệt để cục diện thương mại quốc tế mà chúng ta chú trọng. Tổng kim ngạch thương mại toàn cầu lên đến 6500 tỷ USD, thị trường này đã đem lại cho chúng tôi cơ hội thương mại to lớn. Thiết lập quan hệ đối tác với Softbank đã tiếp thêm sức mạnh cho chúng tôi, có lợi cho việc đi sâu và mở rộng nghiệp vụ của chúng tôi, tạo ra nhiều giá trị hơn nữa cho các công ty thương mại trên toàn cầu.

Ngày 6 tháng 11 năm 2007, Alibaba tham gia thị trường chứng khoán. Ngày 12, ông Tiết Thôn Hòa, CEO của Softbank Trung Quốc, một trong những tổ chức đầu tư vào Alibaba sớm nhất, khi trả lời phỏng vấn đã tiết lộ một số chi tiết trong việc Softbank năm đó đã chọn đầu tư vào Alibaba.

Ông Tiết Thôn Hòa cho biết, vào năm 2000 khi Softbank quyết định lựa chọn một doanh nghiệp Internet Trung Quốc để đầu tư, lúc đó Softbank chưa thấy ngay tương lai của Alibaba, nhưng tại sao cuối cùng lại chọn đội quân của Mã Vân? "Năm đó, chúng tôi đã bỏ qua các cơ hội khác, tập trung tinh thần và lực lượng đầu tư cho đội quân của Mã Vân. Những ai hiểu về Mã Vân nhiều hơn một chút đều biết, ông ta có thể tập hợp rất nhiều người xung quanh mình, đội quân của ông ta rất lợi hại. VC đầu tư mạo hiểm rất coi trọng tinh thần làm việc tập thể."

http://sachviet.edu.vn

Masayoshi Son cũng nghĩ như vậy, có một lần ông đã từng đánh giá về Mã Vân: "Khi tôi lựa chọn đối tác đầu tư, tôi không xem trọng đối phương có bao nhiêu tiền, có bao nhiêu nhân viên, mà xem xét cái 'khí chất' của người lãnh đạo doanh nghiệp đó, ví dụ, khi đó tôi đã nhìn ra cái "khí chất" trong con người Mã Vân giống với Dương Chí Viễn[1]."

KHÔNG ĐƯỢC LÚC NÀO CŨNG CHỈ NGHĨ ĐẾN TIỀN

Tháng 12 năm 1999, 20 ngày sau cuộc gặp gỡ đầu tiên với Masayoshi Son, Mã Vân và Thái Sùng Tín bay đến Tokyo, đàm phán lại với Masayoshi Son.

Rất bất ngờ khi vừa gặp mặt, Masayoshi Son đã đi thẳng vào vấn đề: "Chúng tôi muốn đầu tư, chúng tôi muốn có 30% cổ phần."

Lúc đó, Mã Vân đã đưa ra 3 điều kiện: Một là, hi vọng chính ông Masayoshi Son sẽ làm dự án này; hai là, hi vọng số tiền đó là tiền của chính Softbank; ba là, vấn đề giá cả. Về ba vấn đề này, Masayoshi Son đã trả lời: "Tôi chưa bao giờ làm thành viên hội đồng quản trị của bất kỳ một công ty nào, hãy để tôi làm cố vấn cho anh; tôi cũng có thể đưa tiền của mình cho anh; còn về vấn đề giá cả, bây giờ chúng ta bắt đầu bàn bạc."

Sau một hồi tranh luận, hai bên đã đi đến thỏa thuận, Softbank đầu tư cho Alibaba 30 triệu USD. Nhưng sau khi về nước, Mã Vân lại hối hận, không phải vì ông chê tiền ít mà là số tiền đó quá lớn.

Mã Vân đã nói với trợ lý của Masayoshi Son: "Chúng tôi chỉ cần đủ số tiền 20 triệu USD, nhiều tiền quá cũng là điều không hay." Trợ lý của Masayoshi Son ngạc nhiên sửng sốt, đây đúng là một chuyện hết sức khó hiểu, ai lại dám chê tiền đầu tư của Masayoshi Son nhiều quá?

---

[1] Một trong hai người sáng lập công ty Yahoo!

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

Ngay lúc đó, Mã Vân gửi cho Masayoshi Son một bức thư điện tử, thư viết: "Tôi hi vọng được bắt tay với ngài Masayoshi Son cùng xông pha vào lĩnh vực Internet. Nếu không có duyên hợp tác, vẫn có thể làm bạn tốt." Năm phút sau, Mã Vân đã nhận được thư phản hồi của Masayoshi Son: "Cảm ơn ngài đã dành cho tôi một cơ hội làm ăn, chúng tôi nhất định sẽ giúp cho Alibaba nổi tiếng trên toàn cầu, trở thành một trang web giống như Yahoo."

Cuối cùng, Masayoshi Son đã đồng ý với ý kiến của Mã Vân. Softbank đầu tư 20 triệu USD cho Alibaba, đội ngũ quản lý Alibaba vẫn nắm giữ cổ phần tuyệt đối. Về kết quả đàm phán của lần đầu tư mạo hiểm này, Thái Sùng Tín cho biết, "đây là lần nhượng bộ nhiều nhất trong quá trình đầu tư của Masayoshi Son".

Tại sao tiền đến tay rồi lại không cần? Mã Vân đã trả lời như sau:

Đúng vậy, tôi đang đánh bạc, nhưng tôi chỉ đánh bạc những gì tôi đã chắc chắn. Mặc dù trước đây, đội quân mà tôi lãnh đạo không quá 60 người, số tiền có trong tay nhiều nhất cũng chỉ 20 triệu USD, nhưng 20 triệu USD tôi có thể quản lý được, nhiều tiền quá sẽ mất đi giá trị, điều đó không có lợi cho doanh nghiệp, do vậy tôi đã hối hận.

Tất cả doanh nhân kiệt xuất đều có thể đưa ra quyết định đầu tư mấy tỉ đồng trong giây lát, đồng thời sẽ tiết kiệm từng xu nếu anh ta cho rằng nên tiết kiệm. Thái độ tôn trọng đồng tiền như vậy mới có thể làm cho khoản tiền đầu tư phát huy được giá trị lớn nhất.

Về câu chuyện ly kì này, không ít người đặt câu hỏi: "Chẳng nhẽ lại đơn giản vậy sao?"

Thực tế đúng như vậy! Trong một chương trình trên Đài truyền hình Trung ương Trung Quốc, Mã Vân cũng đã thẳng thắn trả lời:

http://sachviet.edu.vn

Tôi luôn cho rằng, làm bất cứ việc gì, trong đầu không thể chỉ nghĩ đến lợi nhuận. Không một đối tác nào muốn hợp tác với một người luôn nghĩ đến tiền.

Khi Masayoshi Son đưa ra ý kiến giúp đỡ Alibaba trở thành "Yahoo thứ hai", Mã Vân cũng đã khẳng định lần nữa:

Alibaba mãi mãi kiên trì một nguyên tắc: Chúng ta tiêu tiền của nhà đầu tư, cho nên phải hết sức thận trọng. Nếu hôm nay tiền bạn tiêu là của bạn, bạn có thể tiêu thoải mái. Yahoo Trung Quốc là công ty "ki bo" nhất trên thế giới này. Chúng tôi ngày nào cũng phải xem xét làm thế nào để tiêu số tiền ít nhất nhưng làm được việc có hiệu quả nhất.

Ngày 18 tháng 1 năm 2000, hai bên chính thức ký kết hợp đồng hợp tác, Softbank chính thức đầu tư 20 triệu USD vào trang web Alibaba để mở rộng nghiệp vụ trên toàn cầu, đồng thời thành lập công ty liên doanh ở Nhật và Hàn Quốc.

Đã từng có phân tích cho rằng, số tiền huy động 20 triệu USD đó đối với Alibaba không phải là sự lựa chọn sáng suốt nhất. Bởi lẽ, khi đó, Alibaba vừa nhận được khoản đầu tư lớn của Goldman Sachs, nên hơi thừa thãi tiền bạc; hơn nữa, lưu lượng giao dịch hàng ngày thời điểm đó và sự nổi tiếng của Alibaba ngày càng tăng, chậm hơn chút nữa sẽ thu hút được nhiều nhà đầu tư mới hơn, sẽ có lợi hơn cho việc tăng giá trị của công ty. Tuy nhiên, vì ngưỡng mộ Masayoshi Son nên Mã Vân chịu một chút thiệt thòi. Nhưng Mã Vân lại gặp may nhờ điều đó. Từ tháng 4 năm 2000, chỉ số NASDAQ bắt đầu sụt giảm mạnh và liên tục trong hai năm liền rơi vào trạng thái ảm đạm. Sau sự kiện đó, tất cả các công ty Internet Trung Quốc đều không thể nhận được một khoản đầu tư nào, chỉ duy nhất Mã Vân và Alibaba không phải lo về nguồn vốn.

Sau này, khi nói về sự hợp tác với Masayoshi Son, Mã Vân cho biết:

http://sachviet.edu.vn

Tôi rất vinh hạnh vì có duyên được bắt tay hợp tác với ngài Masayoshi Son. Nếu như không có lần hợp tác này, sự nghiệp của Alibaba và trang web Taobao sẽ không phát triển thuận buồm xuôi gió như ngày hôm nay, đặc biệt là khi tôi mua lại Yahoo Trung Quốc.

Kể từ khi đầu tư vào Alibaba đến nay, Masayoshi Son luôn hết sức tin tưởng tôi, gần như hoàn toàn không can dự vào các việc liên quan đến doanh nghiệp. Ông ấy có quan niệm giống tôi, đó là thắng lợi trong tương lai, có chiến lược lâu dài đối với Alibaba. Khi gọi điện, tôi thường đùa với ông ấy rằng, Alibaba nếu thiếu tiền, cú điện thoại đầu tiên tôi gọi đi chắc chắn sẽ là gọi cho ông. Ông ấy trả lời, anh đương nhiên là phải gọi cho tôi rồi.

Không ngờ những câu bông đùa như vậy lại trở thành hiện thực. Trong quá trình tôi mua lại Yahoo Trung Quốc, ông ấy đã chủ động nhượng lại 350 triệu USD cổ phần.

Có phóng viên cho rằng, hành động của Masayoshi Son chẳng qua chỉ là thu hồi tiền mặt, nhưng rất rõ ràng, Alibaba và Taobao mà ông đầu tư đang trong thời kỳ phát triển mạnh, nếu tiếp tục đầu tư tiền vốn, hoặc tiếp tục giữ cổ phần hiện có, sau này sẽ có thể giành được lợi nhuận nhiều hơn 350 triệu USD tiền bán cổ phần, nhìn chung với Masayoshi Son, số tiền đó không là gì cả.

Cảm giác này chỉ có tôi và ông ấy mới có thể lý giải được. Với Yahoo, Alibaba, Masayoshi Son đều đem tiền bạc đặt vào tương lai và quan niệm sống.

Ông ấy nói với tôi: "Mã Vân, chính vì muốn làm bạn suốt đời với anh, tôi mới tự nguyện rút lui." Câu nói đó, đối với tôi, còn giá trị hơn nhiều so với số tiền 350 triệu USD!

Khi Internet rơi vào thời kỳ ảm đạm nhất, những người vẫn kiên định với lý tưởng của mình không nhiều, Masayoshi Son và Mã Vân chính là những con người hiếm hoi đó.

http://sachviet.edu.vn

NHÀ ĐẦU TƯ LÀ "ÔNG CẬU"

Kinh tế mạng "kinh doanh" dựa vào khoản đầu tư mạo hiểm, vì vậy ông chủ của các công ty mạng phần lớn coi nhà đầu tư là bố là mẹ. Mã Vân lại có suy nghĩ khác mọi người:

Năm 1999, khi Alibaba bắt đầu huy động vốn, tôi nói với các nhà đầu tư, các ngài đương nhiên có vai trò rất quan trọng, nhưng chỉ là "ông cậu" của chúng tôi, đối với chúng tôi, khách hàng mới là bố mẹ.

Do vậy, tôi và các nhà đầu tư ở bên nhau rất thoải mái, giống như đứa trẻ được gặp cậu, nhưng áp lực khi gặp khách hàng rất lớn, nếu họ không hài lòng sẽ khó kiếm được tiền.

Năm 2005, Mã Vân từng tuyên bố, tiền vốn trong kinh doanh không phải là nhân tố chủ đạo mà là người quản lý doanh nghiệp.

Năm 2007, khi trả lời câu hỏi "Làm thế nào để xử lý quyền kiểm soát công ty", Mã Vân một lần nữa khẳng định:

Nhà đầu tư có thể bỏ chúng ta, chúng ta đương nhiên cũng có thể thay đổi nhà đầu tư, trên thế giới này nhà đầu tư rất nhiều. Về vấn đề này, tôi muốn nhắn nhủ các bạn lập nghiệp rằng, nhà đầu tư phải đi theo doanh nhân xuất sắc, doanh nhân không thể đi theo nhà đầu tư. Do vậy, cho dù tôi chỉ có mấy phần trăm cổ phần, thậm chí chỉ có một hoặc hai cổ phần, tôi nghĩ rằng, tôi vẫn có thể gây ảnh hưởng đối với công ty này.

Một dấu hiệu đáng mừng là, nhà đầu tư cũng dần dần chấp nhận quan điểm này của Mã Vân. Mã Vân đã từng nói với giới truyền thông rằng, quan hệ của ông với "ông cậu" rất tốt, thời gian họp đại hội cổ đông của Alibaba ngày càng ngắn.

Trước đây trong giai đoạn mà tinh thần chống Nhật lên cao, có người hỏi tôi về quan hệ giữa Softbank và Alibaba, tôi nghĩ

http://sachviet.edu.vn

rằng điều đó không can hệ gì, nếu như Masayoshi Son khống chế được Mã Vân thì tôi không phải là Mã Vân nữa. Trên thực tế, cổ phần của Masayoshi Son (trong Alibaba) rất ít, hai chúng tôi luôn hiểu được chân lý này. Tôi đã nói về luận điểm này, tôi là phụ huynh của chính Alibaba, nhà đầu tư là "ông cậu", "ông cậu" chỉ cho tôi một ít tiền. Có thể nói, trên bàn mổ của Alibaba tôi là bác sỹ cầm dao mổ, tất cả nhà đầu tư đều là y tá, tôi cần dao mổ, họ đưa cho tôi, tất cả đều do tôi quyết định, bất kỳ ai cũng đều là trợ thủ của tôi.

Cũng như vậy, sau khi Alibaba mua lại Yahoo Trung Quốc với 1 tỷ USD góp vào Alibaba, Yahoo chiếm 40% cổ phần của Alibaba, nhưng Yahoo vẫn không có quyền khống chế Alibaba. Đó là vì Alibaba đã làm tốt công tác chuẩn bị, lập ra một mô hình mới.

Trên thực tế, ý tưởng mua lại Yahoo Trung Quốc là do chúng tôi đưa ra. Chúng tôi mua lại Yahoo Trung Quốc, Yahoo lại chiếm 40% trong tổng số cổ phần của Alibaba và 35% quyền biểu quyết. Ý tưởng độc đáo này là của chúng tôi, phố Wall cũng không có một mô hình nào giống như thế, cả thế giới cũng chưa hề nghe thấy có vụ mua bán nào lại như vậy. Tại sao lại làm thế? Sự phát triển của thương mại điện tử bắt buộc phải có công cụ tìm kiếm, sau khi khảo sát một loạt các dịch vụ tìm kiếm, chúng tôi phát hiện chỉ có Yahoo là phù hợp. Nhìn chung khi chọn đối tác hợp tác, chúng ta phải lựa chọn người đã từng phạm phải sai lầm nhưng cũng phải rất thông minh, cho nên sau khi lựa chọn xong chúng tôi liền bàn bạc với Yahoo. Chúng tôi nghĩ ra một phương án: chúng tôi mua lại Yahoo Trung Quốc, nhưng Yahoo bắt buộc phải nắm giữ một lượng cổ phần trong tổng bộ của Alibaba, nhưng số cổ phần đó không đủ để có thể kiểm soát Alibaba, cũng không thể thao túng Alibaba. Bởi vì, kể từ ngày đầu thành lập, sứ mệnh của chúng tôi là khiến Alibaba trở thành công ty tầm cỡ thế giới được ra đời ở Trung Quốc và do chính người

http://sachviet.edu.vn

Trung Quốc sáng lập ra. Vì lẽ đó, cơ cấu khống chế cổ phần của chúng tôi phải thay đổi, không thể để cho bất cứ người nào có thể kiểm soát công ty, do vậy ngay từ ngày đầu tiên chúng tôi đã khống chế điều đó. Nhiều người đoán rằng Masayoshi Son hay Dương Trí Viễn kiểm soát công ty, tôi phải có trách nhiệm thông báo với mọi người rằng, tôi sẽ không để cho bất kỳ ai kiểm soát Alibaba. Công ty này do người Trung Quốc thành lập trong nền kinh tế thị trường và phát triển trên phạm vi toàn thế giới.

Cho nên, cơ cấu của chúng tôi rất tuyệt diệu. Trong vụ mua bán này, chúng tôi đã giành được một khoản tiền đầu tư 1 tỷ USD từ Yahoo. Tất cả tài sản, sản phẩm và công nghệ của Yahoo quy ra tiền là 700 triệu USD, đây là vụ mua bán lớn nhất trên thế giới trong năm qua. Chúng tôi không mời công ty tư vấn, bởi vì chúng tôi không tin tưởng họ, những gì họ nói và viết đều đúng, nhưng khi làm thì sai hết. Chúng tôi cũng không mời ngân hàng đầu tư, nếu cảm thấy đúng chúng tôi sẽ tiếp tục làm, và làm tất cả những việc mình thấy đúng, nếu mời ngân hàng đầu tư, sự việc sẽ trở nên phức tạp, do vậy, chúng tôi nhanh chóng đưa ra ý tưởng mua lại Yahoo Trung Quốc.

Tuy không nắm quyền kiểm soát, nhưng các nhà đầu tư vẫn rất vui vẻ, họ cho rằng mình đã chọn đúng đối tượng đầu tư.

Theo ông Lâm Hạ Như thuộc tập đoàn Goldman Sachs (châu Á) thì: "Alibaba là đối tượng đầu tư hàng đầu đầu tiên của Goldman Sachs kể từ khi tập đoàn triển khai đầu tư ở châu Á."

Masayoshi Son cũng đã từng nói, "Alibaba là một trong những điển hình thành công thuộc lĩnh vực Internet của Trung Quốc có sức hấp dẫn nhất. Mô hình kinh doanh có hiệu quả cao và các nhân tài quản lý xuất sắc đã giúp công ty trở thành công ty đi đầu trong lĩnh vực thương mại điện tử giữa

http://sachviet.edu.vn

doanh nghiệp với nhau (B2B). Sự hợp tác của chúng tôi với Alibaba là một bước đi mang tính chiến lược quan trọng, tôi tin tưởng sâu sắc rằng Alibaba sẽ có thể dựa vào nguồn vốn toàn cầu của Softbank và kinh nghiệm thị trường trong nước, thể hiện năng lực tiềm tàng trong việc lãnh đạo thị trường thương mại điện tử giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp trên toàn cầu của Alibaba."

Vào năm 2007, khi Alibaba sắp tham gia thị trường chứng khoán, lúc trả lời phỏng vấn, Mã Vân đã trình bày những lý giải của ông về mối quan hệ giữa nhân viên, khách hàng và cổ đông:

Đối với cổ đông, tôi tôn trọng họ, lắng nghe họ, nhưng sẽ làm theo cách nghĩ của tôi; đối với nhân viên, tôi lắng nghe họ, nhưng sẽ làm theo những gì tôi cho là đúng; đối với khách hàng, phần lớn là tôi đi theo họ. Khách hàng chiếm vị trí số 1, nhân viên ở vị trí số 2, cổ đông đứng vị trí số 3. Sau khi tham gia thị trường chứng khoán, quan điểm của tôi vẫn không thay đổi. Ở Mỹ là Dương Trí Viễn; ở Nhật là Masayoshi Son, còn ở Trung Quốc là tôi. Đây là nền tảng để mọi người hợp tác với nhau, chúng tôi là quan hệ đối tác. Tám năm qua, tôi đã hỏi tất cả các nhà đầu tư, quý nào trong năm khiến họ thất vọng? Quý nào tôi chưa làm được? Những gì mỗi năm chúng tôi làm đều tốt hơn nói.

TIÊU TIỀN CỦA NGƯỜI KHÁC KHÓ HƠN TIÊU TIỀN CỦA MÌNH

Nhiều người cho rằng, vấn đề Internet thảo luận nhiều nhất bây giờ là mâu thuẫn giữa nhà đầu tư và người quản lý, chúng tôi lại không nghĩ như vậy. Chỉ có người quản lý lừa gạt nhà đầu tư, rất ít khi nhà đầu tư lừa người quản lý. Khi nhà đầu tư đưa tiền cho bạn, bạn nên nhớ rằng sẽ có ngày bạn phải trả họ. Đó là phẩm chất làm người. Khi mới lập nghiệp, chúng tôi dường như không đi taxi. Có lần, chúng

http://sachviet.edu.vn

tôi bắt buộc phải gọi taxi, một chiếc Santana vừa tới, tất cả mọi người đều quay đi, một chiếc Xiali đi tới, mọi người lập tức vẫy xe. Bởi vì Santana đắt hơn Xiali hơn 1 Nhân Dân Tệ. Bây giờ tiền chúng tôi tiêu là của nhà đầu tư, nếu có ngày tiêu tiền của chính mình, có thể mạnh dạn tiêu, cho nên hai năm vừa rồi, chúng tôi tự hào rằng mình rất chi li chuyện tiền bạc.

Thái độ này của Mã Vân về đầu tư mạo hiểm được các nhà đầu tư ca ngợi. Ông đã truyền tư tưởng này cho các thí sinh tại cuộc thi "Thắng lợi ở Trung Quốc", khi đánh giá một thí sinh, ông đã nói:

Tham gia thị trường chứng khoán nghĩ kỹ rồi hẵng nói, đặc biệt là đối với VC[1] (đầu tư mạo hiểm), ban nãy bạn nói rất nhiều về miễn phí, tôi nghĩ, miễn phí là một thứ đắt nhất trên thế giới này. Do vậy, cố gắng không miễn phí. Đợi đến khi bạn có tiền hãy xem xét đến vấn đề miễn phí, tuyệt đối không nên nói với nhà đầu tư mạo hiểm là tôi cầm tiền của anh để dùng vào việc miễn phí, nói như vậy nhà đầu tư mạo hiểm sẽ sợ... Mỗi một hạng mục kinh doanh bạn bắt buộc phải kiếm tiền, miễn phí không phải là một sách lược tốt, vì sẽ phải trả cái giá rất lớn cho nó.

Để nhận được khoản đầu tư mạo hiểm, tốt nhất là phải làm thế nào để kiếm tiền, chứ không nên nói làm thế nào để miễn phí. Ông Hùng Hiểu Cáp, tổng giám đốc cao cấp toàn cầu kiêm tổng giám đốc khu vực châu Á – Thái Bình Dương của IDG (Quỹ đầu tư mạo hiểm) cũng từng nói, muốn có được khoản đầu tư mạo hiểm, khi đàm phán với các nhà đầu tư không nên nói mọi thứ đã đủ, chỉ thiếu tiền. Công việc của các nhà đầu tư mạo hiểm là chọn được hạt giống "gieo hạt ươm mầm". Vì vậy, họ quan tâm đến việc liệu bạn có thể mang lại lợi nhuận nhiều hơn nữa cho họ hay không.

---

[1] Venture capital: Đầu tư mạo hiểm.

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

Đối với Mã Vân và Alibaba, Masayoshi Son rõ ràng đã đặt cược đúng chỗ. Trước Masayoshi Son, chưa có ai đủ khả năng nhận thấy giá trị của Alibaba. Trong một thời gian rất dài, Alibaba chỉ là một trang web miễn phí làm cầu nối cho người mua và kẻ bán, cộng thêm thời gian đầu, Mã Vân vẫn chưa tìm được một mô hình kinh doanh mang lại lợi nhuận thật hiệu quả, cho nên rất ít người tin rằng trang web Alibaba có tương lai.

Nhưng năm 2002, Mã Vân đã chứng minh được rằng, Alibaba không chỉ biết đốt tiền. Cuối năm đó, Alibaba đã thu được 6 triệu Nhân Dân Tệ lợi nhuận. Năm 2003, doanh thu mỗi ngày của Alibaba là 1 triệu Nhân Dân Tệ.

Nếu chúng tôi không tin bản thân có thể kiếm tiền, nhà đầu tư sẽ không móc hầu bao, nhưng tính nhẫn nại của nhà đầu tư có hạn. Sau ba năm chờ đợi họ sẽ nói, anh phải chứng minh cho tôi thấy, anh có thể kiếm tiền, và năm 2002 tôi đã chứng minh được cho họ thấy, chúng tôi đã kiếm được tiền.

Alibaba kiếm ra tiền là món quà đẹp nhất dành tặng nhà đầu tư mạo hiểm. Có lần, khi trả lời phỏng vấn đài truyền hình, Mã Vân đã nói:

Từ năm 2002 tôi đã có lợi nhuận, năm 2003 đến 2004 tôi đã huy động được hơn 80 triệu USD, báo cáo kết quả kinh doanh của mỗi quý trong vòng bốn năm không một quý nào khiến các nhà đầu tư thất vọng. Những gì anh nói, anh đều làm được, báo cáo cuộc họp Hội đồng quản trị mỗi quý đều giống nhau, anh còn phải nói gì nữa? Nếu anh cần tiền, người ta nhất định sẽ đặt lên trên bàn cho anh.

Năm 2005, vụ liên kết giữa Alibaba và Yahoo, Masayoshi Son đã nhượng lại 4,5 triệu cổ phiếu Taobao, thu được lợi nhuận rất cao với trị giá là 350 triệu USD. Đứng từ góc độ này, chúng ta phải chúc mừng những nhà đầu tư mạo hiểm đã đầu tư vào Alibaba.

http://sachviet.edu.vn

Một nhân tố quan trọng giúp Alibaba có thể phát triển đến ngày hôm nay chính là không có tiền, không ít người đã thất bại vì họ có quá nhiều tiền. Trước kia, khi chưa có tiền, mỗi lần tiêu một đồng chúng tôi đều suy nghĩ rất kỹ, nhưng đến bây giờ khi đã có tiền chúng tôi vẫn chi tiêu như vậy, là vì tiền chúng tôi tiêu bây giờ vẫn là tiền vốn mạo hiểm, chúng tôi bắt buộc phải có trách nhiệm với nhà đầu tư. Tôi biết rằng, tiêu tiền người khác còn đau khổ hơn nhiều so với tiêu tiền của chính mình, do vậy điều quan trọng nhất là chúng tôi phải làm tốt mọi việc ngay cả việc nhỏ nhất.

Kinh nghiệm huy động vốn ly kì của ông mới chỉ là sự khởi đầu, câu chuyện này còn cần một nhân vật siêu phàm viết tiếp. Một người luôn tiêu tiền của chính mình, sau lần huy động vốn đầu tiên càng biết cách tiêu tiền. Mã Vân nói, một trong những kinh nghiệm giúp ông trong suốt quãng thời gian lập nghiệp ở lĩnh vực Internet chính là không có tiền. Nhưng cũng chính vì điều đó mà Mã Vân tiêu một đồng cũng phải nghĩ nát óc, mỗi đồng tiêu đi đều rất có giá trị. Theo Mã Vân, mục đích của huy động vốn không phải là học thu tiền mà phải học cách tiêu tiền như thế nào.

LÀM NHỮNG GÌ NÊN LÀM

Thu hút vốn đầu tư mạo hiểm – tham gia thị trường chứng khoán - huy động tiền vốn - chia lợi nhuận.

Năm 1999, thời kỳ đầu thành lập Alibaba, trong hội nghị nhân viên, Mã Vân đã từng phát biểu: "Alibaba trong vòng ba năm phải tiến vào thị trường chứng khoán NASDAQ." Nhưng vào cuối năm 2000, trong khi rất nhiều công ty mạng đua nhau tham gia thị trường chứng khoán NASDAQ, Mã Vân đột ngột tuyên bố: Trong thời gian ngắn, Alibaba sẽ không lên sàn.

http://sachviet.edu.vn

Mã Vân đã giải thích việc này như sau: Lên sàn không phải là mục tiêu cuối cùng, trước khi trang web chưa thu được lợi nhuận, Alibaba không có kế hoạch lên sàn.

Cách làm lạ đời đó của Mã Vân đã gây nhiều tranh luận, có chuyên gia trong ngành cho rằng, nguyên nhân cơ bản nhất khiến Alibaba hủy bỏ kế hoạch lên sàn nhiều khả năng là cổ phiếu công nghệ của Mỹ lúc đó không tốt. Còn có người cho rằng, Alibaba lần lữa chưa lên sàn nhất định phải có bí ẩn nào khác, bởi vì xét từ góc độ doanh thu và sự phát triển của công ty, thiếu vốn vẫn là vấn đề hàng đầu hạn chế Alibaba phát triển.

Tuy nhiên, Mã Vân đã phủ định những suy luận trên. Ông thừa nhận, Alibaba hiện thời đang gặp một số khó khăn, nhưng những khó khăn đó không liên quan đến vấn đề tiền bạc. Mã Vân cho biết: "Khó khăn lớn nhất của chúng tôi bây giờ là thiếu nhân tài."

Năm 2003, về vấn đề Alibaba có tham gia thị trường chứng khoán hay không, Mã Vân đã trả lời như sau:

Mọi người đều đang hỏi tôi vấn đề này. Tôi xin nói lần cuối cùng, bây giờ tôi không muốn tham gia thị trường chứng khoán. Công ty của chúng tôi mới thành lập được bốn năm, còn quá trẻ, tuổi đời bình quân của nhân viên mới chỉ 27 tuổi, thực lực vẫn chưa đủ mạnh. Nhưng điều đó không có nghĩa là tôi nhất quyết sẽ không tham gia thị trường chứng khoán. Tôi nghĩ, nếu năm nay lên sàn, giá mỗi cổ phiếu chỉ là 10 Nhân Dân Tệ, nhưng ba năm sau có thể lên đến 30 Nhân Dân Tệ, vậy sao không đợi ba năm nữa?

Ngày 28 tháng 10 năm 2004, eLong tiến hành giao dịch trên thị trường chứng khoán Nasdaq, số tiền huy động được là 62,1 triệu USD; một tháng trước đó, công ty TNHH tài chính online Trung Quốc (JRJC) và trang web việc làm 51job lần lượt niêm yết cổ phiếu tiến hành giao dịch tại thị trường chứng khoán

http://sachviet.edu.vn

Nasdaq Mỹ. Ngày 17 tháng 2 năm 2004, Alibaba lại nhận được số tiền huy động là 82 triệu USD. Được coi là người dẫn đầu trong lĩnh vực B2B, Alibaba lại chần chừ chưa khởi động quy trình tham gia thị trường chứng khoán, trong quả hồ lô của Mã Vân rốt cuộc là bán thuốc gì? Những người quan tâm đến Alibaba lại bắt đầu suy đoán.

Mã Vân không hề tỏ ra lo lắng, ông giải thích:

Chúng tôi vừa nhận được hơn 80 triệu USD vốn đầu tư tư nhân (privately offered fund), hiện giờ công ty không theo đuổi khai thác những lĩnh vực khác. Sau khi lên sàn sẽ không tránh khỏi những báo cáo tài chính nhằm đối phó với từng quý, điều đó có thể sẽ làm cho chúng tôi từ bỏ chiến lược dài hạn hơn. Hiện giờ giúp cho Alibaba lớn mạnh còn cấp thiết hơn việc lên sàn, nếu như lên sàn do áp lực cạnh tranh và áp lực của dư luận chi bằng không lên sàn.

Alibaba lên sàn là lựa chọn tất yếu, nhưng nguyên nhân khiến công ty vẫn chưa lên sàn ở thời điểm hiện nay là, Mã Vân cho rằng tiềm lực của Alibaba vừa mới được thể hiện, quy mô chung vẫn chưa đạt được mục tiêu như dự định. Trong con mắt Mã Vân, một khi Alibaba lên sàn, nhất định sẽ trở thành doanh nghiệp Internet thứ nhất, thứ nhì Trung Quốc, thậm chí cả châu Á.

Tôi biết, chúng tôi nhất định phải lên sàn, nhưng không phải là bây giờ. 3 đến 5 năm nữa là thời kỳ phát triển đỉnh cao của thương mại điện tử Trung Quốc, thậm chí trên toàn thế giới, chúng tôi không thể đưa ra bất kỳ một dự báo nào cho giai đoạn đó, chỉ có thể nói rằng phải đối mặt với cạnh tranh toàn cầu. Thương mại điện tử của chúng tôi đã chuẩn bị trong bảy năm, ngày nào cũng sắp đặt cho tương lai, đây chính là điều quan trọng nhất hiện nay của Alibaba, bởi vì mình phải đứng vững mới có thể vươn ra ngoài.

http://sachviet.edu.vn

Năm 2005, sự kiện Alibaba mua lại Yahoo Trung Quốc một lần nữa gây sự chú ý của mọi người. Mọi người cho rằng, Mã Vân mua lại Yahoo Trung Quốc với mục đích là để lên sàn, Yahoo Trung Quốc không chỉ ủng hộ Alibaba về mặt kinh tế, mà còn cả về công nghệ. Nhưng Mã Vân cho rằng thời cơ lên sàn của Alibaba vẫn chưa đến.

Chúng tôi phải xây dựng một công ty có bề dày 102 năm, nhưng hiện nay chúng tôi mới đi được chặng đường sáu năm, công ty còn rất trẻ, hơn nữa tuổi đời bình quân của nhân viên trong công ty mới chỉ 27, chưa nên vội vàng lên sàn để tránh những sai lầm đáng tiếc.

Xét từ góc độ kinh doanh, tổng kim ngạch xuất nhập khẩu năm ngoái của Trung Quốc đạt 1000 tỷ USD, trong đó có một triệu USD được thực hiện qua mạng Alibaba. Hiện nay, trong 13 triệu doanh nghiệp Trung Quốc, có khoảng bảy triệu doanh nghiệp là khách hàng của Alibaba. Cũng có nghĩa là, hiện Alibaba vẫn chưa phải là doanh nghiệp lớn, không gian phát triển vẫn rất rộng mở, cùng với đó là nhiều nguy cơ và thách thức mà Alibaba phải đối mặt. Trong tình hình này, chúng tôi có thể bắt buộc phải đưa ra bước tiếp theo quy hoạch của mình. Nhưng khi đã lên sàn, Alibaba phải có trách nhiệm với nhà đầu tư, có thể do chúng tôi trẻ nên Alibaba chịu ảnh hưởng quá nhiều của thị trường tư bản, điều này không có lợi lắm cho việc phát triển nghiệp vụ của chúng tôi.

Chúng tôi hi vọng, đợi đến lúc Alibaba trưởng thành, có thể lãnh đạo nhà đầu tư, lúc đó mới tiếp tục nghĩ tới suy nghĩ việc lên sàn.

Xét từ góc độ công nghệ, Alibaba đã có đủ điều kiện để lên sàn, nhưng lên sàn là một cách nhằm thu hút vốn, Alibaba trong ba năm liền đã thu được lợi nhuận, năm đến mười năm nữa không cần thêm một đồng đầu tư vẫn có thể kinh doanh

http://sachviet.edu.vn

rất tốt; doanh nghiệp khi phát triển cần một lượng tiền vốn lớn mới lên sàn, đó là lựa chọn của doanh nghiệp mạnh.

Theo cách nói của Mã Vân, trong năm 2004, Alibaba đã sớm quản lý công ty theo tiêu chuẩn công ty cổ phần, bao gồm cả báo cáo tài chính. Công ty chưa lên sàn, báo cáo tài chính chưa cần thiết phải công khai với bên ngoài, nhưng báo cáo tài chính của Alibaba vẫn luôn công khai với Hội đồng quản trị và các nhà đầu tư dựa theo yêu cầu đối với công ty cổ phần. "Báo cáo này phải chính xác tuyệt đối đến từng milimét, nếu ngày mai phải lên sàn, ngay hôm nay chúng tôi có thể đưa ra báo cáo tài chính của công ty."

THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN CHỈ LÀ MỘT TRẠM XĂNG

11 giờ 26 phút sáng ngày 6 tháng 11 năm 2007, công ty B2B Alibaba (1688 HK) niêm yết cổ phiếu trên sàn giao dịch Hồng Kông, với giá niêm yết mỗi cổ phiếu là 1,74 USD (tương đương 13,5 đô la Hồng Kông), giá đóng cửa trong ngày đầu giao dịch là 5,15 USD (39,5 đô la Hồng Kông), tăng vọt gấp 2,93 lần so với giá niêm yết ban đầu. Hiệu ứng tài sản sau khi lên sàn cũng khiến cho giá trị trên thị trường chứng khoán của Alibaba tăng gấp bốn lần, trên mức 20 tỷ USD, vượt qua Baidu để trở thành công ty mạng có giá trị cổ phiếu lớn nhất Trung Quốc. Tính cả cổ phiếu vượt giá trị (cổ phiếu bán ra trong lần đầu tiên công khai trên thị trường chứng khoán nhiều hơn so với quy mô phát hành ban đầu), Alibaba đã huy động được 1,69 tỷ USD.

Lần đó, Alibaba đã bán ra 858,9 triệu cổ phiếu, chiếm 17% vốn cổ phần sau khi Alibaba mở rộng nghiệp vụ B2B. Trong đó, 75% dành cho các nhà đầu tư toàn cầu, 15% dành cho nhà đầu tư bán lẻ Hồng Kông, 10% còn lại bán cho Yahoo. Nhờ ảnh hưởng của thông tin tốt lành đó, giá trị cổ phiếu của Yahoo cũng tăng mạnh.

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

Sau khi tham gia thị trường chứng khoán, bản thân người sáng lập Alibaba - Mã Vân cũng thu hút sự chú ý của mọi người. Có người đã thay Mã Vân tính toán khoản tiền này: nếu như đổi toàn bộ cổ phần của công ty mẹ Alibaba sang cổ phần của công ty (cổ phần), giá trị của công ty có thể lên tới hơn 15 tỷ Nhân Dân Tệ. Hiển nhiên, Mã Vân không hứng thú và cũng không quan tâm tới điều đó. Nói đến lần niêm yết cổ phiếu thành công này, Mã Vân cho rằng đó là công lao của cả đội ngũ Alibaba cộng thêm chút vận may của họ. Ông nói:

Đây tuyệt đối không phải là thành công của riêng Mã Vân. Mấy nghìn người đã kiên trì suốt tám năm qua và đóng góp rất nhiều công sức. Trong lĩnh vực Internet Trung Quốc, không ít trang B2B và trang web thương mại điện tử đã sập. Thời cơ chúng tôi lựa chọn rất tốt, đôi lúc vận may cũng rất quan trọng. Thành công của chúng tôi tuyệt đối không phải nhờ chăm chỉ và thông minh dù hiển nhiên, đó là tư chất của chúng tôi. Nhưng thành công còn cần cả may mắn, chúng tôi cũng đã từng phải trả giá. Tất nhiên, bây giờ vẫn chưa có thể nói là thành công, chúng tôi mới chỉ bước vào một giai đoạn mới.

Mã Vân đã từng nói trong những ngày đầu thành lập, trong vòng ba năm, Alibaba phải thâm nhập vào thị trường chứng khoán NASDAQ. Nhưng đến năm 2006, mặc dù Alibaba đã đi đầu trong lĩnh vực của mình; nhiều công ty mạng trong nước đã lên sàn, nhưng Mã Vân lại luôn lấy cớ "Tiềm lực của Alibaba vừa được thể hiện, quy mô chung vẫn chưa đạt đến mục tiêu đã định" để từ chối lên sàn.

Nhưng năm 2007, tại sao Alibaba lại quyết định niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán?

"Hiện nay thị phần của Alibaba, Taobao và Alipay ngày càng lớn." Cung cấp thông tin, giao nhận hàng hóa, thanh toán điện tử đã có bước phát triển ban đầu, đưa Alibaba, Mã Vân

http://sachviet.edu.vn

quyết định lên sàn. Ông cho rằng "chỉ sau khi chuỗi ngành nghề hoàn thiện, thương mại điện tử mới có được sự phát triển lâu dài." Lên sàn là một sự lựa chọn đúng đắn nếu doanh nghiệp muốn thu hút vốn để xây dựng chuỗi ngành nghề.

Xét từ những điều kiện bên ngoài, Mã Vân cho rằng Alibaba đã nắm bắt được thời cơ rất tốt để lên sàn, "năm 2009, môi trường thương mại điện tử của Trung Quốc bắt đầu trưởng thành, trước mắt vẫn có khả năng phát triển với tốc độ cao." Mã Vân đã gọi khoảng thời gian trước năm 2009 là "giai đoạn đặt nền móng cho thương mại điện tử". Một phân tích khác lại cho rằng, khoảng thời gian trước và sau khi diễn ra Olympic 2008, thị trường tiền tệ toàn cầu rất tốt, nhiều doanh nghiệp muốn nắm bắt thời cơ này để lên sàn, nâng giá trị trên thị trường của bản thân. Alibaba hiển nhiên cũng muốn ngồi trên con thuyền thuận buồm xuôi gió của thị trường tiền tệ trước kỳ Olympic, để mưu cầu sự phát triển hơn nữa trong năm 2009, do vậy mới quyết định lên sàn để "bơm xăng".

Tuy doanh thu của Alibaba tạm thời vẫn duy trì trạng thái tốt, nhưng xét dài hạn, Alibaba vẫn phải đối mặt với những thách thức rất lớn. Chịu ảnh hưởng của số lượng doanh nghiệp vừa và nhỏ, thời kỳ phát triển với thu nhập mang tính bùng nổ đã qua, hơn nữa mô hình C2C của Taobao không những không mang lại thu nhập cho Mã Vân mà ngược lại vẫn đang không ngừng tiêu tốn tiền của. Thua lỗ hàng quý của Yahoo cũng tính bằng tiền trăm triệu, tất cả những điều này đều ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động kinh doanh của Alibaba. Xét từ nguyên nhân này, Alibaba thông qua lên sàn để giải quyết vấn đề huy động vốn cho hai lĩnh vực trên là hợp tình hợp lý. Alibaba phát hành IPO của B2B, một mặt có thể huy động vốn trên thị trường chứng khoán để bù đắp khoản lỗ của những lĩnh vực khác và chia sẻ rủi ro mang tính chính sách với các cổ đông, mặt khác, còn có thể hoàn thiện

http://sachviet.edu.vn

hơn nữa dòng vốn lưu thông của mình. Tóm lại, Alibaba lên sàn rõ ràng là một nước cờ rất hay.

Trước những thành công vang dội có được khi tham gia thị trường chứng khoán, Mã Vân vẫn rất tỉnh táo, ông nói:

Thị trường chứng khoán chỉ là một trạm xăng, mục đích là phải đi xa hơn nữa.

Theo Mã Vân, ý nghĩa lớn nhất khi Alibaba lên sàn là ở chỗ đã giành được cơ hội tiếp tục huy động vốn, thiết lập lại cơ chế lợi ích trong đó nhà đầu tư và những người có lợi ích liên quan phân chia lợi nhuận.

Lần lên sàn này không chỉ bơm đầy "xăng" tiền vốn cho Alibaba, mà còn kéo về cho Alibaba không ít "tướng giỏi". Trước khi lên sàn, trong phạm vi toàn cầu, Alibaba đã thu hút không ít nhân tài, trong đó phải kể đến tổng giám đốc B&Q Trung Quốc, ông Vệ Triết phó tổng giám đốc điều hành toàn cầu Wal-Mark, ông Thôi Nhân Phổ và giáo sư Học viện Thương mại Trường Giang, ông Tằng Minh. Đến nay, ông Long Vĩnh Đồ, nguyên Thứ trưởng bộ Thương mại Kinh tế Đối ngoại và ông Ngưu Căn Sinh, chủ tịch Hội đồng quản trị tập đoàn Mông Ngưu đảm nhiệm vai trò thành viên hội đồng quản trị độc lập của công ty cổ phần Alibaba, điều này đã giúp Alibaba đẩy nhanh tiến trình quốc tế hóa.

Ông Vệ Triết, CEO của công ty B2B Alibaba cho biết: "Không phải sau khi lên sàn, Alibaba mới bắt đầu đi theo hướng quốc tế hóa. Kể từ ngày đầu tiên, Alibaba đã bắt đầu phát triển theo hướng này, quốc tế hóa thể hiện ở ba phương diện: nhà đầu tư có phải là nhà đầu tư toàn cầu không, quản lý có phải theo tiêu chuẩn quốc tế không, nguồn đầu tư có phải quốc tế hóa không. Ngay từ buổi đầu thành lập, Alibaba đã hội đủ ba điểm này. Do vậy, tôi muốn nói rằng, không phải sau khi lên sàn, Alibaba mới bắt đầu đi

http://sachviet.edu.vn

theo hướng quốc tế hóa, mục đích chính của việc lên sàn là muốn tăng tốc sự phát triển quốc tế hóa."

Có thể lấy ví dụ để chứng minh cho câu nói của Vệ Triết: Tháng 4 năm 2007, Alibaba thành lập trung tâm chăm sóc khách hàng và trung tâm tiêu dùng ở Hồng Kông, đồng thời tuyên bố nhanh chóng tiến vào khu vực Đài Loan, Trung Quốc. Ngoài ra, Alibaba còn thành lập tổng bộ châu Âu ở Geneve, để phát triển mô hình thương mại điện tử với nhiệm vụ chính là xuất khẩu hàng hóa Trung Quốc thành một diễn đàn giao dịch thương mại điện tử thực hiện những giao dịch quốc tế thực sự. Những động thái này giúp Alibaba có triển vọng trở thành doanh nghiệp Trung Quốc đứng vào Top các doanh nghiệp hàng đầu trên thế giới.

Có đến 60% tổng số vốn huy động được trong lần niêm yết cổ phiếu này của Alibaba được dùng vào chiến lược mua lại, chủ yếu với 3 hướng chính: (1) Công nghệ mới dùng để nâng cao giá trị của khách hàng; (2) Diễn đàn mới với nguồn khách hàng khác; (3) Ứng dụng thương mại điện tử kết hợp hiệu quả với mô hình B2B của Alibaba hiện nay, để cung cấp nhiều hơn nữa những ứng dụng thương mại điện tử cho những khách hàng hiện có.

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

[6]

PHẦN LỚN KHÁCH HÀNG ĐỀU LƯỜI

- Mã Vân luận bàn về quản lý mối quan hệ với khách hàng

Tôi không muốn xem sách hướng dẫn, cũng không muốn anh bảo tôi phải làm thế nào. Tôi chỉ muốn với một phím nhấn, mở Internet Explore và tìm thấy ngay thứ mình cần, tôi sẽ chọn dịch vụ đó. Nếu không làm được điều này, anh sẽ gặp rắc rối.

ĐẦU TƯ THỊ TRƯỜNG PHẢI "DÙNG HƯƠNG MUỖI"

Mã Vân cho rằng thương mại điện tử Trung Quốc phải dùng "hương muỗi", nghĩa là không nên nóng vội với thành công, phải tuân theo quy trình tuần tự tiệm tiến. Do vậy, Mã Vân kiến nghị các doanh nghiệp vừa và nhỏ khi mới bước vào lĩnh vực thương mại điện tử nên bắt đầu từ những nghiệp vụ đơn giản nhất, sau đó dần dần thâm nhập để nhận thấy những lợi ích của thương mại điện tử, nếu cảm thấy thích hãy quyết định sử dụng. Alibaba miễn phí phần lớn các dịch vụ của mình với mục đích là hạ thấp tiêu chuẩn sử dụng thương mại điện tử đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Năm 2003, Alibaba thành lập website Taobao, tháng 7 năm đó đầu tư 100 triệu Nhân Dân Tệ cho Taobao, tháng 7 năm 2004 lại rót thêm 350 triệu Nhân Dân Tệ. Kể từ ngày thành lập, Taobao thực hiện chế độ miễn phí cho tất cả khách hàng.

http://sachviet.edu.vn

Công ty Taobao, công ty con của Alibaba vào ngày 20 tháng 10 năm 2005 tại Bắc Kinh đã tuyên bố, kể từ hôm nay, Taobao sẽ tiếp tục cho các khách hàng thêm ba năm sử dụng miễn phí nữa. Khi giải thích nguyên nhân vì sao Taobao vẫn đứng vững, Mã Vân cho biết: "Điều này không chỉ liên quan đến dịch vụ mang đậm chất Trung Quốc do Taobao cung cấp, mà còn liên quan đến chính sách miễn phí của Taobao."

Thời gian đầu, Alibaba thông qua cung cấp dịch vụ miễn phí để thực hiện kế hoạch quả cầu tuyết, tức là thu hút với quy mô lớn hội viên thực hiện kế hoạch "kinh tế đầu người", gửi gắm hi vọng vào hội viên sau khi Taobao đã phát triển thành quy mô. Với một lượng lớn thông tin cung cầu tập hợp được, Taobao sẽ hình thành nên một sàn giao dịch lớn, cuối cùng sẽ phát triển thành nhà môi giới giao dịch, cung cấp thị trường và thông tin cho hai bên tham gia giao dịch, thu chi phí môi giới hoặc phí dịch vụ.

Khi Taobao mới thành lập, Mã Vân đã nói rõ về mục đích của việc thực thi chính sách miễn phí như sau:

Ngày hôm nay chúng tôi mạnh dạn thử nghiệm mô hình C2C. Vì sự phát triển của Taobao, rất nhiều khách hàng đã nỗ lực cùng chúng tôi. Họ đã tiêu tốn thời gian và tiền bạc, họ nên được hưởng dịch vụ miễn phí. Phát triển thị trường thương mại điện tử ngoài sự nỗ lực của bản thân chúng tôi, còn cần phải có sự nỗ lực của khách hàng. Qua ba năm miễn phí dịch vụ, chúng tôi hi vọng có thể hiểu được nhu cầu của khách hàng. Do vậy, Taobao không bị áp lực về việc kiếm tiền, tất cả mọi người trong ngôi nhà của Taobao đều hiểu rõ điều này: Cố gắng đưa ra dịch vụ tốt, trong ba năm không nên nghĩ đến việc kiếm tiền, nên nghĩ làm thế nào để khách hàng vui vẻ.

Kim ngạch giao dịch của Taobao tăng liên tục, nhưng đối với Alibaba, Taobao vẫn là một "cỗ máy đốt tiền", vẫn chưa có

http://sachviet.edu.vn

đóng góp vào doanh thu của Alibaba. Tuy trong thời gian ngắn, Taobao không thể thu lợi nhuận, song do tập đoàn Alibaba là công ty mạng có thu nhập bằng tiền mặt lớn nhất, khả năng thu lợi mạnh nhất trong nước, cho nên, thực lực ở các phương diện như tiền vốn được bảo đảm. Lợi nhuận thu được trong lĩnh vực B2B giúp Alibaba đủ điều kiện nuôi nổi "Taobao" – "đứa con" hiện nay chỉ biết tiêu tiền.

"Taobao vẫn chỉ là một đứa trẻ, tuy có tương lai phát triển nhưng điều quan trọng nhất hiện nay là cần được bồi dưỡng." Mã Vân quan niệm như vậy.

Chính sách miễn phí đã phát huy hiệu quả ngay từ khi khởi động. Một số khách hàng vì muốn tránh phải trả chi phí giao dịch cho eBay Eachnet, sau khi phát hiện nguồn hàng mình cần trên eBay Eachnet, họ không sử dụng dịch vụ thanh toán điện tử Apay của eBay Eachnet mà chọn sử dụng Alipay của Taobao. Điều này đã khiến cho một số khách hàng của eBay Eachnet trở thành khách hàng của Taobao.

Mô hình miễn phí như ngày hôm nay của Taobao kỳ thực là sao chép từ mô hình của Alibaba. Website Alibaba trước khi thu phí cũng đã có ba năm liền miễn phí sử dụng. Chúng ta hãy nghe Mã Vân giải thích thế nào về mối liên hệ giữa mô hình Taobao và mô hình của Alibaba:

Tính đến giờ (năm 2005), Alibaba đã được gần 6 năm, chiến lược nhất quán của chúng tôi là trong ba năm đầu miễn phí, thành lập từ năm 1999, đến năm 2000 chúng tôi vẫn luôn trong trạng thái chuẩn bị. Hiện nay, Taobao hoàn toàn có thể thu phí, tôi đã nhận được rất nhiều cuộc điện thoại và E-mail, hỏi khi nào thì Taobao thu phí. Chúng tôi đã tuyên bố miễn phí trong ba năm đầu, nhưng tại sao lại như vậy? Có mấy nguyên nhân sau: Theo tôi, một công ty muốn kiếm tiền, trước tiên phải giúp khách hàng của họ kiếm được tiền. Đối với mỗi nhân viên bán hàng khi gia nhập Alibaba, tôi đều bỏ

http://sachviet.edu.vn

ra ít nhất hai tiếng đồng hồ để giao lưu với họ, tôi đã nói chuyện với toàn bộ 2500 nhân viên của Alibaba.

* * *

Lúc đó, Alibaba tiêu tiền của nhà đầu tư, nên luôn tin vào một tương lai tươi đẹp; số tiền mà Taobao hiện nay đang tiêu tốn một phần lấy từ lợi nhuận của Alibaba, phần khác cũng là của nhà đầu tư, nên cũng cùng có một niềm tin vào tương lai, vì vậy Alibaba chính là một ví dụ.

* * *

Taobao vẫn sẽ tiếp tục kiên trì chính sách miễn phí, bây giờ vẫn là thời điểm chỉ thu được khoản tiền nhỏ, nên Alibaba không vội vàng.

Phát triển thị trường cần phải có lòng kiên trì nhẫn nại và một khoản đầu tư rất lớn. Mã Vân luôn tin vào tiềm lực phát triển to lớn của thị trường thương mại điện tử Trung Quốc, do đó ông cho rằng, những chi phí đầu tư cho thị trường luôn đáng giá.

Thương mại điện tử Trung Quốc vẫn chưa phát triển, nguyên nhân chủ yếu là vấn đề môi trường kinh doanh. Song bây giờ đã tốt hơn nhiều so với mấy năm trước, hiện nay không cần phải chứng minh bạn có thể tiếp tục tồn tại hay không, mà là chứng minh xem thị trường của bạn lớn đến đâu.

Điểm mấu chốt trong thị trường giao dịch trên mạng là khách hàng và mức độ ưa chuộng. Giảm thấp tiêu chuẩn tham gia của hội viên bằng chính sách "miễn phí". Có thể thu hút nhiều hơn nữa doanh nghiệp đăng nhập vào diễn đàn Taobao và đăng ký trở thành khách hàng. Như vậy, có thể hội tụ các cơ hội làm ăn, khiến thị trường trở nên sôi động. Trong lúc xem

http://sachviet.edu.vn

xét thông tin, các hội viên cũng đã mang đến nguồn thông tin vô tận và tạo ra vô số các cơ hội làm ăn. Như ở đó, chế độ hội viên miễn phí đã giúp Alibaba thu hút nhóm khách hàng chủ yếu của mình – doanh nghiệp vừa và nhỏ, mức độ hưởng ứng cao của trang web cũng sẽ khiến những khách hàng này nhận thấy hiệu quả từ việc tham gia thị trường giao dịch trên mạng, chút đầu tư dành cho thương mại điện tử giữa các doanh nghiệp hết sức nhỏ, từ đó họ tự nguyện chấp nhận thương mại điện tử.

PHẢI TIN RẰNG KHÁCH HÀNG ĐỀU LƯỜI

Sau khi Alibaba mua và sáp nhập với Yahoo Trung Quốc, bên ngoài đồn rằng nhiều khả năng Mã Vân sẽ cắt giảm mạnh nhân công, bởi vì dù nhìn từ góc độ nào, đối với nhân viên của Yahoo, việc hòa nhập vào văn hóa của Alibaba không phải là điều dễ dàng. Trong lúc đó, các công ty tìm kiếm nhân tài mọc lên như nấm, có nhân viên thậm chí một ngày nhận được điện thoại của mấy công ty.

Trong tình cảnh "trong lo ngoài đói" như vậy, Mã Vân đã triệu tập buổi gặp mặt chính thức với các nhân viên trước đây của Yahoo Trung Quốc. Bài diễn văn trong hội nghị lần này của ông về sau được lưu truyền rộng rãi trên mạng.

Thế giới này có nhiều người rất thông minh và có trình độ học vấn cao nhưng không thể thành công. Đó là vì từ nhỏ họ đã trải qua một nền giáo dục sai lầm, tạo cho họ một thói quen xấu là chăm chỉ. Chắc nhiều người còn nhớ câu nói này của Edison: Thiên tài chỉ 1% thiên bẩm, 99% còn lại là mồ hôi. Câu nói này đã định hướng sai lầm cho cuộc đời của bao người. Phấn đấu chăm chỉ cuối cùng lại là con số 0. Thực ra, Edison lười suy nghĩ xem nguyên nhân thực sự dẫn đến thành công của mình nên mới phát biểu câu nói trên, định hướng sai cho chúng ta.

http://sachviet.edu.vn

Nhiều người cho rằng tôi đang liên thiên, tôi sẽ lấy 100 ví dụ để chứng thực sự sai lầm của các bạn! Sự thực luôn thắng hùng biện.

Người giàu nhất thế giới: Bill Gate là một lập trình viên, vì lười biếng nên ông đã bỏ học. Ông cũng lười nhớ những lệnh DOS phức tạp, do vậy, ông đã lập trình một giao diện hình ảnh, tên gọi của nó là "tôi cũng quên mất", vì bản thân tôi cũng lười ghi nhớ những thứ này. Máy tính trên toàn thế giới đều có bộ mặt giống nhau, và vì thế ông ấy đã trở thành người giàu nhất thế giới.

Nhãn mác nổi tiếng nhất trên thế giới: Cocacola. Ông chủ của công ty này còn lười hơn. Mặc dù lịch sử văn hóa trà Trung Quốc đã có từ lâu đời, hương vị cà phê Braxin thơm ngậy, nhưng ông ta thật sự quá lười. Bỏ một ít tinh đường vào nước lạnh, đóng chai đem bán. Thế là ở bất kỳ nơi nào có con người trên thế giới, thứ dung dịch như màu máu đó luôn được đón nhận và sử dụng.

Cầu thủ bóng đá xuất sắc nhất thế giới: Rolnado, rất lười vận động trên sân cỏ, vị trí của anh ta là đứng cắm ở trước cầu môn đối phương. Đợi khi bóng đến đập vào người, anh ta giơ chân đá. Đây là vận động viên có giá chuyển nhượng cao nhất trên thế giới. Có người cho rằng, tốc độ dẫn bóng của anh ta nhanh khủng khiếp, chỉ nói phét, trong suốt một trận đấu người khác chạy trên sân 90 phút, anh ta chỉ chạy có 15 giây, đương nhiên là phải nhanh hơn người khác.

Công ty ẩm thực nổi tiếng nhất thế giới: MacDonal. Ông chủ của công ty cũng là người lười nổi tiếng, lười học những tinh hoa của ẩm thực Pháp, lười học những kỹ thuật phức tạp trong món ăn Trung Hoa. Ông làm ra một loại bánh với hai lát bánh mỳ nát ở giữa có kẹp miếng thịt bò rồi đem bán, nhưng kết quả là, toàn thế giới đều có thể nhìn thấy biểu tượng chữ M đó. Ông chủ của Pizza còn lười cho nhân vào

http://sachviet.edu.vn

bánh, trực tiếp rắc nhân lên trên mặt bánh rồi đem bán, nhưng mọi người lại gọi thứ bánh đó là Pizza, có giá đắt hơn 10 chiếc bánh kẹp nhân.

Còn có nhiều người lười thông minh hơn:

Ngại leo cầu thang, nên họ phát minh ra thang máy;

Ngại đi bộ nên họ chế tạo ra ôtô, tàu hỏa và máy bay;

Ngại tính toán, nên họ phát minh ra công thức toán học;

Ngại ra ngoài nghe hòa nhạc, nên họ phát minh ra đĩa hát, băng và đĩa CD;

Những ví dụ như vậy quá nhiều, tôi cũng ngại kể lại.

Còn có một câu nói phét cũng cần phải nhắc đến, sinh mệnh con người nằm ở sự vận động, bạn đã gặp vận động viên nào sống lâu chưa? Người thọ nhất trên thế giới không phải là những hòa thượng lười ăn thịt đó sao?

Nếu như không có những con người lười biếng ấy, ngày nay chúng ta sẽ sống trong một môi trường như thế nào, tôi cũng lười nghĩ đến điều đó!

Con người đã vậy, động vật cũng giống như thế. Loài vật sống thọ nhất trên thế giới là Rùa, cả cuộc đời nó gần như không hoạt động, chỉ nằm một chỗ, nhưng nó có thể sống 1000 năm. Chúng lười di chuyển, nhưng thi chạy với loài thỏ ưa hoạt động, ai đã thắng? Bò chăm chỉ nhất, nhưng kết quả là ăn cỏ loài người đem cho, lại còn bị con người vắt sữa. Gấu trúc ngốc nhất, không làm gì cả, cả ngày chỉ ôm khúc trúc để gặm, nhưng vẫn được mọi người gọi bằng một cái tên trìu mến "Quốc Bảo".

Quay trở lại với công việc của chúng ta, hãy nhìn xem trong công ty của bạn, người hàng ngày đến sớm nhất về muộn nhất, một ngày bận rộn như đang phát tờ rơi, có phải anh ta nhận được mức lương thấp nhất không? Những người hàng ngày rỗi

http://sachviet.edu.vn

rãi, không có việc gì làm, lại được nhận mức lương cao nhất, nghe nói, họ còn sở hữu không ít cổ phiếu ở công ty!

Khi nêu những ví dụ trên, tôi chỉ muốn nói rõ một vấn đề: trên thực tế, thế giới này dựa vào những người lười. Thế giới muôn màu đều là do người lười dâng tặng. Hiện giờ, chắc bạn phải biết nguyên nhân chủ yếu khiến bạn không thành công rồi chứ!

Lười nhưng không phải là lười ngốc nghếch, nếu bạn muốn làm ít, thì phải nghĩ ra cách để lười. Phải lười có phong cách, lười vượt giới hạn. Giống như tôi từ nhỏ đã lười, lười cả béo, đó chính là giới hạn.

Mã Vân dạy cho các nhân viên của Yahoo bài học này chỉ với mục đích tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp của Alibaba. Do Yahoo là một công ty đa quốc gia, nên các nhân viên rất tự hào vì điều đó, nhưng giờ đây, Yahoo Trung Quốc đã bị Alibaba, công ty chưa tham gia thị trường cổ phiếu mua lại, một số nhân viên của Yahoo khó có thể chấp nhận sự thực đó. Vì vậy, Mã Vân đã dùng hình thức đậm chất khôi hài này để nhắc nhở các nhân viên Yahoo Trung Quốc phải thay đổi cách làm trong công việc sau này, phải làm theo yêu cầu của khách hàng. Alibaba cho rằng "khách hàng đều là người lười", do vậy đã quy định phải coi "khách hàng là số 1", nghĩ thay cho khách hàng, đây là văn hóa doanh nghiệp của Alibaba. Nhân viên của Yahoo Trung Quốc phải thừa nhận văn hóa này và lấy khách hàng làm phương hướng phát triển.

Mặc dù xuất thân là một giảng viên đại học, nhưng kiến thức về máy tính của Mã Vân rất hạn chế. Tuy vậy, ông luôn tự tin: Chính sự không hiểu biết về công nghệ đã giúp cho Alibaba có được bước phát triển nhất định, hơn nữa còn phát triển với tốc độ ngày càng nhanh.

Cho đến giờ khi sử dụng máy tính, tôi chỉ biết làm hai việc: một là nhận và gửi e-mail, hai là lên mạng, ngoài ra tôi không

http://sachviet.edu.vn

biết gì cả, ngay việc lên mạng xem VCD và copy cũng không, mỗi lần mở máy tính tôi rất chán. Tôi nói với các kỹ sư của mình, các anh phục vụ tôi, còn công nghệ dùng để phục vụ con người, con người ta không thể phục vụ công nghệ. Tại sao trang web của chúng tôi lại được mọi người đón nhận như vậy? Nguyên nhân do tôi đã thực thi chế độ nhân viên quản lý chất lượng khoảng một năm, nghĩa là, bất kể chương trình nào họ viết tôi đều phải dùng thử, nếu phát hiện thấy không thể ứng dụng nó, tôi lập tức bỏ ngay, và nói với họ rằng 80% mọi người ngu giống tôi, không biết sử dụng.

...Tôi không muốn xem sách hướng dẫn, cũng không muốn anh bảo tôi phải làm thế nào. Tôi chỉ muốn với một phím nhấn, mở Internet Explore và tìm thấy ngay thứ mình cần, tôi sẽ chọn. Nếu không làm được điều này, anh sẽ gặp rắc rối. Ngay cả sau này, khi sử dụng Taobao và Alipay, tôi cũng là người kiểm tra. Tôi đã đánh cược với tổng giám đốc của Taobao, chọn ngẫu nhiên 10 người trên đường để kiểm nghiệm, nếu có bất kỳ một khách hàng nào nói mình gặp khó khăn khi sử dụng trang web, nhất định anh sẽ bị phạt, nếu như ai cũng có thể sử dụng thuận tiện, anh sẽ có thưởng. Do vậy, hình thức kiểm tra này bảo đảm cho người bình thường cũng có thể sử dụng trang web mà không gặp chút trở ngại nào, chỉ cần vào và sau đó kích hoạt là có thể dùng.

Những gì tôi nói đại diện cho 80% số người trên thế giới không hiểu về công nghệ. Sau khi lập trình xong, họ để tôi dùng, tôi không muốn xem hướng dẫn, nếu không sử dụng được, tôi sẽ loại bỏ.

Điều này cũng khiến cho các dịch vụ sản phẩm được đưa ra trên trang web Alibaba rất đơn giản, kể cả Taobao và Alipay sau này cũng vậy.

Mã Vân hi vọng sử dụng thương mại điện tử sẽ thuận tiện như dùng nước máy, "tiện tay vặn một cái là được". Để thuận

http://sachviet.edu.vn

tiện cho khách hàng khi sử dụng thương mại điện tử, Mã Vân đã mua lại Yahoo Trung Quốc, hoàn thành việc xây dựng dịch vụ cung cấp thông tin; hợp tác với Bưu chính Trung Quốc, hoàn thành xây dựng quy trình giao nhận hàng hóa; hợp tác với ngân hàng và tung ra Alipay để cố gắng giải quyết vấn đền thanh toán điện tử.

KHÁCH HÀNG PHẦN LỚN ĐỀU SAI

Tôi thường kể cho nhân viên nghe một câu chuyện mà ở đó tôi là người hiểu rõ về doanh nghiệp: Rất nhiều tiệm ăn ở Hàng Châu, Thượng Hải, Nam Kinh, Bắc Kinh khi đến đó dùng bữa bạn đều phải đặt chỗ trước mấy ngày thậm chí một tuần. 6 năm trước, tôi đến tiệm ăn ở Hàng Châu. Khi ấy, tiệm ăn vẫn còn trống mấy bàn, gọi món xong, tôi ngồi đợi. 5 phút sau, ông chủ tiệm ăn đến và nói: "Thưa ông, ông có thể gọi món lại được không ạ?" Tôi hỏi, "sao vậy?" Ông ấy trả lời: "Ông đã không biết cách gọi món, ông chọn bốn món canh một món thức ăn. Sau khi dùng bữa xong, nhất định ông sẽ chê món ăn của nhà hàng chúng tôi không ngon, nhưng trên thực tế, ông chọn món không ngon, chúng tôi có rất nhiều món ăn hấp dẫn, đáng lý ra ông nên chọn bốn món thức ăn và một món canh." Tôi thấy tiệm ăn này thật thú vị, họ biết nghĩ cho các thực khách chứ không giống như những nơi khác, vừa thấy khách đến liền giới thiệu tôm hùm ngon thế nào, ba ba ăn cũng tuyệt. Nhưng ở tiệm ăn đó, họ sẽ nói với bạn rằng, bạn không nên gọi nhiều như vậy, hai người chỉ cần gọi như thế là đủ, không cần phải gọi thêm nữa. Bạn sẽ cảm thấy họ nghĩ cho bạn, làm thực khách vừa lòng, họ mới có thể thành công. Ngược lại, bạn sẽ thất bại.

Đôi lúc công ty chúng tôi làm theo nguyên tắc "khách hàng luôn luôn đúng", nhưng có lúc khách hàng sai, họ không biết các bạn đang làm gì, các bạn là nhà doanh nghiệp, hiểu rõ mình đang làm gì. Alibaba là một công ty dịch vụ thương mại,

http://sachviet.edu.vn

giúp đỡ mọi người hợp tác thành công trên mạng. Do vậy, tôi khái quát về giao dịch của thương mại điện tử trong một câu như thế này: "Thương mại điện tử là một công cụ, không phải là thuốc nổ, nó có thể giúp bạn giới thiệu, quảng bá sản phẩm trên toàn quốc, ra thế giới và thu thập thông tin về người khác trên mạng, cũng như tăng cường quản lý và điều chỉnh trong nội bộ."

Mã Vân cho rằng, tuân thủ nguyên tắc "khách hàng luôn luôn đúng" phải dưới tiền đề khách hàng hoàn toàn hiểu rõ mình muốn gì, khi đó nguyên tắc này mới đúng. Doanh nghiệp chỉ đóng vai trò là công cụ hoặc kênh cung cấp sản phẩm cho khách hàng. Tuy nhiên, khách hàng thường không biết họ thực sự muốn gì. Nhiều lúc, trực quan của khách hàng luôn là: nhiều hơn nữa và giá thành thấp (More & Low Price), nếu vẫn nghe theo nguyên tắc "khách hàng luôn luôn đúng", bạn sẽ mất khách hàng mà không biết lý do tại sao. Vì vậy, nhu cầu của mỗi người không giống nhau, "1000 đạo diễn thì có 1000 Hamlet", khi làm điều tra, khách hàng cũng giấu diếm một cách vô thức, có lúc, bản thân họ còn không biết mình muốn gì. Vì vậy, không thể dựa vào điều tra để hiểu tâm lý khách hàng.

Cuộc cách mạng của Cocacola có thể chứng minh điều này. Mặc dù điều tra cho thấy, khách hàng thích hương vị mới của Cocacola hơn, nhưng khi công ty Cocacola chính thức bắt đầu sử dụng hương vị mới để thay thế hương vị truyền thống, vì xem nhẹ tình cảm của khách hàng dành cho Cocacola truyền thống bao năm qua nên đã thất bại: rất nhiều người tiêu dùng đã xuống đường biểu tình ngăn cấm không cho sản xuất Cocacola hương vị mới. Cuối cùng, công ty Cocacola đành phải xin lỗi khách hàng và quay trở lại với hương vị cũ.

Mã Vân hoàn toàn hiểu điều này, bởi vì ông cũng thực hiện một chiến lược với khách hàng có tên "271".

http://sachviet.edu.vn

Hiện nay, chúng tôi đang thực thi chiến lược "271" trong nội bộ công ty, 20% là nhân viên xuất sắc, 70% là nhân viên khá, 10% nhân viên bắt buộc phải sa thải. Tôi cũng phải thực thi chiến lược "271" với khách hàng, trong đó mỗi năm có 10% khách hàng sẽ bị đào thải. Nói cách khác, tôi là bác sỹ, anh là bệnh nhân, anh đến khám bệnh. Tôi kê một đơn thuốc, anh mua thuốc về, để ở nhà nhưng không uống, tôi cũng hết cách.

GIÚP KHÁCH HÀNG TỰ ĐỨNG DẬY ĐI

Những người làm thương mại điện tử ở Trung Quốc bắt buộc phải biết đứng dậy để đi, chứ không thể tay nắm tay, như vậy ắt sẽ thất bại. Quan hệ của chúng tôi với thị trường là quan hệ vừa tầm, còn với khách hàng là phải để họ tự đứng lên. Giúp đỡ những người cần giúp đỡ, họ mới biết ơn bạn.

Mối quan hệ giữa Alibaba và khách hàng nên là mối quan hệ như thế nào? Theo Mã Vân, đó chính là quan hệ: dạy khách hàng câu cá, chứ không đem cá cho khách hàng.

Thương mại điện tử là quá trình phát triển lâu dài, chứ không phải là hành vi đầu cơ. Nếu là một hành vi đầu cơ, sẽ giống như bạn học tiếng Anh, không phải là bạn nộp học phí là có thể biết tiếng Anh, bạn nộp tiền rồi nhưng vẫn phải cố gắng, vẫn phải học. 10 năm, 20 năm, 30 năm sau, tất cả các doanh nghiệp Trung Quốc đều sẽ kinh doanh trên mạng, hoạt động của phần lớn doanh nghiệp trên toàn thế giới cũng đăng tải trên mạng, vì vậy hôm nay bạn đầu tư mấy nghìn, mấy trăm vào mạng, bạn sẽ thu được rất nhiều lợi ích. Xin các bạn nhớ rằng: Thương mại điện tử là một kỹ năng mà mỗi doanh nhân bắt buộc phải nắm vững.

Mã Vân rất có niềm tin vào tương lai phát triển của thương mại điện tử, ông cho rằng: Ngày nay, thông tin thời sự trên

http://sachviet.edu.vn

mạng gắn liền với con người, trong tương lai, công việc kinh doanh cũng gắn liền với Internet, Alibaba cũng sẽ giúp mọi người có thể kiếm được nhiều tiền hơn thông qua mạng Internet. Do vậy, ông khuyên các nhà sản xuất hãy lên mạng triển khai hoạt động thương mại điện tử.

Tôi có một kiến nghị và hi vọng 5 năm nữa, khi tôi quay trở lại đây nói chuyện về thương mại điện tử, sẽ không còn nhiều người hứng thú nữa. 5 năm nữa, sẽ không còn ai hoài nghi về thương mại điện tử. Giống như 15 năm trước, tôi nói với gia đình mình, sau này nhà nào cũng sẽ có tivi màu, lúc đó, họ không tin tôi. Khi ở nước ngoài, tôi đã thấy được quá nhiều xu thế phát triển như vậy. Anh phải nhớ rằng, trong thời đại công nghiệp, quy mô doanh nghiệp càng lớn, tiền vay ngân hàng càng nhiều, anh càng có khả năng mở rộng thị trường ra nước ngoài. Nhưng bây giờ, cơ hội của chúng ta là như nhau. Ở đây, nếu anh là người nắm vững kỹ năng nhanh nhất, anh sẽ được hưởng lợi. Tôi kêu gọi mọi người sử dụng Internet, điều này có lợi cho Trung Quốc, cho bạn và cho doanh nghiệp của bạn. 10 năm nữa, nếu bạn không biết về Internet hoặc thương mại điện tử, doanh nghiệp của bạn nhất định sẽ gặp nhiều khó khăn. Nhưng tôi không dám nói doanh nghiệp của bạn nhất định phá sản, bởi vì thương mại điện tử chỉ là một công cụ.

* * *

Người được lợi lớn nhất trong thương mại điện tử là những doanh nhân, chúng tôi phải kiếm được tiền vì là người cung cấp công cụ, nhưng nếu những người cung cấp công cụ như chúng tôi phát tài, còn người sử dụng công cụ vẫn mơ hồ, đây là điều không bình thường. Kinh tế mới có nghĩa là doanh nghiệp truyền thống sử dụng tốt công cụ Internet, để tạo ra hiệu quả kinh tế lớn hơn, giúp doanh nghiệp tăng trưởng gấp

http://sachviet.edu.vn

mấy chục lần, đây mới là thời điểm kinh tế mới đến. Ngày nay, kinh tế mới- cũ là hai mặt của một tấm da.

Việc thành lập học viện Alibaba cũng đã thể hiện quan điểm "dạy người câu cá, giúp đỡ doanh nghiệp tự đứng dậy đi" của Mã Vân.

Ngày 10 tháng 9 năm 2004, Alibaba liên kết với Đại học Khoa học Kỹ thuật Điện tử Hàng Châu, Học viện Thương mại Henry Anh thành lập "Học viện Alibaba". Tôn chỉ của Học viện là "Đem thương mại điện tử trả lại cho doanh nhân". Giúp đỡ doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng như đại đa số doanh nhân trên mạng thực sự nắm vững và vận dụng thành công khái niệm thương mại điện tử và thị trường thương mại điện tử để nâng cao năng lực cạnh tranh tổng hợp của doanh nghiệp, từ đó giành được thành công trong lĩnh vực thương mại.

Hiện nay, các trường thương mại trong nước đều đào tạo theo mô hình Học viện, không có nhiều đóng góp cho doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nhưng Học viện Alibaba có hai mục đích: một là bồi dưỡng, nâng cao tri thức về thương mại điện tử cho khách hàng, bao gồm cả đào tạo những quy định chính sách của thương mại xuất khẩu; hai là, bồi dưỡng nhân viên trong nội bộ công ty Alibaba, nâng cao năng lực nghiệp vụ của họ. "Khác với hệ thống đào tạo và dịch vụ hiện nay của MBA và McKinsey, mô hình đào tạo của học viện Alibaba chú trọng nhiều hơn đến thực tế." Mã Vân đã đánh giá như vậy về Học viện Alibaba.

Học viện Alibaba là một diễn đàn, trên diễn đàn này, không chỉ có Đại học Khoa học Kỹ thuật Điện tử Hàng Châu, Học viện Thương mại Henry, mà còn có cả các học viện thương mại nổi tiếng trên thế giới như Học viện Thương mại Wharton, Học viện Thương mại London, Học viện Thương mại Havard và các trường đại học trong nước như Đại học Bắc

http://sachviet.edu.vn

Kinh, Đại học Thanh Hoa. Học viện Alibaba đang bàn bạc với họ để trao đổi giáo viên và lớp học.

Học viện Alibaba thành lập đúng vào ngày kỷ niệm 5 năm thành lập Alibaba. Mã Vân phát biểu trong nỗi xúc động:

Đội quân Alibaba bắt đầu lập nghiệp từ năm 1995, tính đến nay đã tích lũy được không ít kinh nghiệm, trong đó đã tổng kết được hàng nghìn, hàng vạn ví dụ từ bản thân khách hàng. Nếu chia sẻ những ví dụ này với các doanh nghiệp vừa và nhỏ Trung Quốc thì chúng sẽ là động lực lớn thúc đẩy họ.

Tôi có đôi chút tiếc nuối. Năm ngoái, tôi nói với các đồng nghiệp của mình rằng, chúng ta nhận được rất nhiều hồ sơ của sinh viên học chuyên ngành thương mại điện tử muốn gia nhập Alibaba. Sau khi xem xong hồ sơ của họ, tôi không biết là vui hay buồn. Tuy không hiểu nhưng họ vẫn có thể nói nếu bản thân tự làm việc chắc chắn sẽ còn nhiều thiếu sót. Tôi đã xem một số giáo trình, rất nhiều giáo trình mượn tư tưởng trong thời kỳ đầu của Mỹ, về cơ bản là tư tưởng phương Tây.

Thương mại điện tử ngày nay là công cụ mới và triệt để. Tôi thiết nghĩ, nếu có cơ hội nên chăng thảo luận với các giáo sư, các học giả của các trường đại học về vấn đề thương mại điện tử thực chất là gì. Thực ra, nghiên cứu về thương mại điện tử sau này sẽ trở thành một đề tài mới. Thương mại điện tử là một bộ phận cấu thành trong phần mềm máy tính. Nhiều người thiết kế phần mềm đều hi vọng làm việc trong lĩnh vực thương mại, thương mại điện tử là một phương pháp được vận dụng rất tốt.

Đáng tiếc là khi đến rất nhiều trường đại học, nhiều người hỏi về các vấn đề của thương mại điện tử, tôi cảm thấy ổn. Họ đã rất cố gắng, nếu phát hiện ra rằng những gì mình học sau bốn năm khác xa so với thương mại điện tử thật sự, họ sẽ cảm thấy thật đáng tiếc. Nhiều trường đại học ở Mỹ cũng tiến hành

http://sachviet.edu.vn

nghiên cứu đối với thương mại điện tử của Trung Quốc. Lần đầu tiên khi trường đại học Harvard đến viết ví dụ điển hình về doanh nghiệp chúng tôi, họ đã cử một đoàn 6-7 người đến. Tôi cho rằng trong đầu họ nhất định đã có một khái niệm, công ty của các ông đi đến ngày hôm nay tại sao lại thành công như vậy. Họ không nghe những gì tôi nói, sau này có rất nhiều trường đại học mất 4 năm để nghiên cứu về Alibaba.

Mỗi năm khi nghiên cứu về Alibaba, Harvard đều nhận định rằng sang năm sau, Alibaba sẽ không thể tiếp tục tồn tại. Các chuyên gia nghiên cứu còn đặc biệt so sánh Alibaba với một doanh nghiệp khác và kết luận Alibaba sẽ sụp đổ, công ty kia chắc chắn sẽ đứng vững. Nhưng trên thực tế, cuối cùng Alibaba đã tồn tại, còn công ty dùng để so sánh với Alibaba thì lại phá sản.

Tại sao lại như vậy? Theo Mã Vân, đó là do cách nhìn phiến diện của nước ngoài đối với mô hình của Alibaba vì không hiểu tình hình của Trung Quốc, khiến những phân tích của họ có sự khác biệt khá lớn. Thương mại điện tử mà sinh viên được học trong các trường đại học ở Trung Quốc đều là mô hình của nước ngoài nên không thể phục vụ cho thương mại điện tử Trung Quốc. Vì vậy, Mã Vân đã phát biểu:

Có một hiện tượng rất kỳ quặc, tôi cho rằng sự thay đổi của toàn bộ ngành sản xuất trong thời đại thương mại điện tử và thông tin đã bị rất nhiều thứ trong một thời đại công nghiệp che phủ hết. Là doanh nghiệp, chúng ta không có thời gian nghiên cứu, bởi lẽ doanh nghiệp không có thời gian học hỏi, suy nghĩ, nhưng vì luôn phải tiến lên phía trước nên sẽ thật lãng phí nếu chúng ta không tìm hiểu về thương mại điện tử và thông tin. Đó cũng là bất lợi cho việc đào tạo sinh viên của rất nhiều trường cao đẳng.

Học sinh của chúng ta rất thông minh, nhưng lại xa rời thực tế, đặc biệt thương mại điện tử là một đề tài rất mới, đề

http://sachviet.edu.vn

tài này phát triển như thế nào trong tương lai, chúng tôi hi vọng có thể cùng nhau góp sức hợp tác với các học giả ở các trường đại học cao đẳng.

Năm ngoái, năm kia chúng tôi thậm chí còn muốn mua một công ty mạng chuyên cung cấp thông tin việc làm, bởi lẽ Alibaba có hơn 80 triệu doanh nghiệp đăng ký hội viên, phần lớn trong số họ ngoài việc cần Alibaba cung cấp thông tin thương mại, còn hi vọng Alibaba giúp họ tuyển thêm nhiều nhân tài trong lĩnh vực thương mại điện tử, vì họ không muốn tuyển dụng sinh viên tốt nghiệp chuyên ngành thương mại điện tử từ các trường đại học.

Nhằm đáp ứng nhu cầu tuyển nhân tài trong lĩnh vực thương mại điện tử của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, chúng tôi đã thành lập Học viện Alibaba, để đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp vừa và nhỏ hiện nay. Những người học chuyên ngành thương mại điện tử nếu thực sự đủ khả năng giúp đỡ các doanh nghiệp vừa và nhỏ, thì cán cân cung cầu đã có thể cân bằng.

Mục đích của Mã Vân khi thành lập Học viện Alibaba là nhờ có cơ hội học tập và nâng cao năng lực quản lý cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đồng thời sẽ trở thành thành viên kinh doanh trung thực của Alibaba.

LÝ THUYẾT MỘT MẢNH VẢI

Tại sao lại nêu ra lý thuyết một mảnh vải? Đó là vì tôi muốn học tập Haier. Mảnh vải ở đây chính là Haier. Mẹ tôi từ trước tới giờ không bao giờ mua đồ điện, nhưng bà bảo tôi phải mua điều hòa của Haier, lý do vì sao? Tôi nói với bà, đồ điện của Haier đắt hơn của các hãng khác, nhưng liệu chất lượng có tốt hơn không, đồ điện bây giờ như điều hòa, tủ lạnh chất lượng tương đương nhau, tại sao mẹ phải mua đồ của Haier? Bà nói nhất định phải mua cho biết, khi đến nhà lắp điều hòa,

http://sachviet.edu.vn

nhân viên của Haier sẽ mang theo một mảnh vải dùng để lau sạch. Theo tôi mảnh vải đó làm giá trị của chiếc máy tăng thêm 10%, nó không dùng để lau sàn nhà hay máy móc trong nhà bạn, mà dùng để tăng lòng tin của khách hàng.

Về phương diện dịch vụ, chế độ phục vụ "con Rồng cấp quốc tế" của Haier không những vô cùng, quy phạm và đạt tiêu chuẩn chất lượng ở các khâu thiết kế, mua nguyên vật liệu, chế tạo, thiết kế và lắp đặt tại chỗ, thăm hỏi khách hàng và tiền bảo dưỡng sản phẩm mà còn cẩn thận đến mức trước khi thực hiện dịch vụ tại chỗ, nhân viên của Haier còn đi thêm một đôi tất chân để tránh làm bẩn sàn nhà của khách hàng. Trước khi lắp điều hòa, nhân viên lắp đặt phủ vải che lên sopha và các đồ gia dụng, sau khi hoàn tất lại dùng một mảnh vải lau sạch đồ điện. Nhân viên mang theo nước khoáng để uống, không uống nước của khách, không hút thuốc của khách, mỗi chi tiết nhỏ trong dịch vụ của Haier đều được thể hiện một cách sinh động không lời với giá trị của trái tim "chân thành". Mã Vân muốn học hỏi tinh thần phục vụ khách hàng này của Haier.

Lúc đó, chúng tôi muốn dùng một mảnh vải để giành được một đồng. Trong khi tất cả các công ty Internet đều đang lao tâm khổ tứ tìm cách kiếm tiền của khách hàng, chúng tôi lại quan niệm, dù sao cũng không kiếm được tiền nên phải giúp khách hàng kiếm tiền bằng mọi cách, đây là xuất phát điểm của chúng tôi vào thời điểm đó. Do vậy, ý thức phục vụ đã ăn sâu vào trong đầu của những nhân viên Alibaba trong các năm 2001, 2002. Một trong sáu giá trị quan của Alibaba là ***khách hàng là số 1****. Khách hàng là số 1 được biểu hiện bằng một hình thức quan trọng, sơ đồ tổ chức công ty chúng tôi được đặt ngược lại. Nhìn chung, sơ đồ của các công ty thường có hình tam giác đều, trên cùng là CEO, dưới là phó tổng giám đốc, sau đó là giám đốc bộ phận, sau nữa là nhân viên, sau nữa mới là khách hàng.*

http://sachviet.edu.vn

Nhưng ở Alibaba, "khách hàng là số 1" được đặt ở tầng cao nhất trong giá trị quan của Alibaba, với nội dung đòi hỏi doanh nghiệp phải giành được lòng tin của khách hàng bằng dịch vụ ưu việt chất lượng cao. Alibaba giải thích về giá trị quan khách hàng là số 1 như sau: khách hàng là cha, là mẹ, là người cho cơm ăn áo mặc. Cho dù trong hoàn cảnh nào, cũng luôn mỉm cười với khách hàng, thể hiện sự tôn trọng và tấm lòng chân thành. Trên cơ sở giữ vững nguyên tắc, dùng phương thức được khách hàng yêu thích để đối đãi với khách hàng. Cung cấp cho khách hàng dịch vụ với chất lượng cao, tối đa hóa việc lợi dụng nguồn tài nguyên khách hàng. Cân bằng tốt nhu cầu của khách hàng với lợi ích của công ty, tìm tòi đồng thời cùng hưởng lợi.

Dịch vụ với chất lượng ưu việt ở một mức độ nào đó là ưu thế khác biệt mang tính bền vững và quan trọng nhất của một sản phẩm thành công. Sản phẩm rất dễ bị đối thủ cạnh tranh mô phỏng, còn dịch vụ nhờ dựa vào văn hóa của doanh nghiệp và thái độ của nhân viên, nên rất khó có thể mô phỏng. Hơn 60% người tiêu dùng đã từ bỏ nhà sản xuất mà mình từng lựa chọn do sự phục vụ kém chất lượng.

Mọi người hãy ghi nhớ khái niệm "Khách hàng là số 1". Phần lớn các công ty đều nói như vậy, nhưng không phải công ty nào cũng thực hiện được, kể cả Alibaba. Hiện nay, Alibaba đã có 2500 nhân viên, chúng tôi không thể bảo đảm mỗi nhân viên đều đặt lợi ích của khách hàng lên vị trí số 1, nhưng khi đào tạo, chúng tôi luôn yêu cầu nhân viên phải ghi nhớ điều đó. Chúng tôi cũng muốn chia sẻ với các bạn quan điểm của mình về tiêu chuẩn của một nhân viên bán hàng tốt. Tất cả các nhân viên bán hàng của Alibaba bắt buộc phải trở về trụ sở chính của công ty ở Hàng Châu để học và tham gia huấn luyện trong vòng 1 tháng. Nội dung chính của chương trình học tập, huấn luyện không phải là kỹ năng bán hàng mà là về giá trị quan và sứ mệnh. Tôi đã nói với họ về đạo lý này: khi một nhân viên bán hàng trong đầu chỉ nghĩ đến tiền chắc chắn sẽ không thành công.

http://sachviet.edu.vn

"Khách hàng là số 1" là điểm kết nối nghiệp vụ cụ thể của Alibaba với mục tiêu to lớn mà Mã Vân đưa ra. Ở phương diện công ty và thiết kế sản phẩm, nó là một nguyên tắc cần phải thực hiện triệt để. Còn ở phương diện nghiệp vụ, tất cả các dịch vụ của Alibaba đều được triển khai xoay quanh nguyên tắc này. Bởi vì dịch vụ như vậy luôn nâng cao độ hài lòng của khách hàng. Khi xuất hiện đối thủ cạnh tranh, ưu thế này luôn là tiêu chí quan trọng để khách hàng lựa chọn Alibaba.

Để bảo đảm nguyên tắc này được thực thi một cách triệt để, Mã Vân rất coi trọng mức độ thực hiện.

Rất nhiều doanh nghiệp nói một đằng, làm một nẻo. Alibaba cũng nói, nhưng chúng tôi có một kỷ luật thép, đó là bất kỳ ai làm trái với điều này, đều phải ra khỏi công ty. Chúng tôi đã sa thải không ít nhân viên. Lúc đó doanh thu 1 tháng của chúng tôi nhiều nhất cũng chỉ mười mấy vạn (Nhân Dân Tệ). Tôi còn nhớ đã từng sa thải một người có doanh thu 80 nghìn đồng/tháng vì đó là điều bắt buộc, không còn cách nào khác. Chúng tôi khẳng định có thể chấp nhận thành tích không tốt của bạn trong công việc, nhưng nhất định sẽ sa thải bạn nếu bạn đi ngược lại với giá trị quan, cho dù bạn là ai đi nữa.

Đến năm 2004, Alibaba đã trở thành doanh nghiệp số 1 của Trung Quốc, thậm chí là số 1 trên thế giới trong lĩnh vực B2B. Nhiều người cho rằng Alibaba đã hoàn toàn hội tụ đủ điều kiện để tham gia thị trường chứng khoán, nhưng theo Mã Vân thời cơ vẫn chưa đến. Ông giải thích như sau:

Hiện giờ chúng tôi chưa vội để tham gia thị trường chứng khoán vì còn cần phải hoàn thiện hơn nữa, phục vụ khách hàng tốt hơn nữa.

Trong ba năm tới, chúng tôi có ba mục tiêu và một trong số đó là "trở thành công ty được khách hàng Trung Quốc hài lòng nhất". Từ quy trình đến vạch chiến lược kinh doanh,

http://sachviet.edu.vn

chúng tôi đều xoay quanh nguyên tắc "khách hàng là số 1". Vì thế trong năm nay, chúng tôi đã nâng điều thứ 9 "tôn trọng và phục vụ" trong 9 giá trị quan lớn lên thành giá trị quan đầu tiên "khách hàng là số 1".

WORK AT ALIBABA

Năm 2007, Alibaba sắp sửa lên sàn, khi trả lời phỏng vấn, Mã Vân đã nói đến mục tiêu tiếp theo của ông.

Toàn bộ chiến lược phát triển của chúng tôi là từ "Meet at Alibaba" hướng đến "Work at Alibaba". "Meet at Alibaba" nghĩa là kinh doanh tại trang web Alibaba, còn sau "Work at Alibaba" nghĩa là giúp đỡ các doanh nghiệp vừa và nhỏ mượn sàn Alibaba để sinh tồn, trưởng thành và phát triển. Ví dụ, hiện nay Alipay hợp tác với ngân hàng, bắt đầu chuẩn bị cho doanh nghiệp vừa và nhỏ vay vốn, với mục đích giải quyết vấn đề thiếu vốn để phát triển.

Alisoft và Alipay sẽ trở thành hai sàn xuyên công ty, với tầng thấp hơn là phần mềm, thanh toán, còn tầng trên là B2B, B2C và C2C.

Khi Alibaba tròn 5 năm tuổi, Mã Vân đưa ra mục tiêu, nâng cấp từ "Meet at Alibaba" lên thành "Work at Alibaba" trong 5 năm tới. Ở giai đoạn "Meet at Alibaba", hai bên mua bán chỉ tìm kiếm thông tin trên mạng và không thực hiện được quá trình giao dịch cụ thể như đàm phán, thanh khoản... trên mạng; nhưng Work at Alibaba sẽ làm hết khả năng để chuyển thành giao dịch trực tuyến tạo thuận lợi cho khâu giao nhận hàng hóa và thanh toán điện tử. Ông Vệ Triết, CEO của công ty B2B Alibaba cho biết, khâu giao nhận hàng hóa và thanh toán điện có thể thực hiện được nhờ sàn giao dịch hiện có.

Lịch sử phát triển của Alibaba khái quát lại là một quá trình thực tiễn để Mã Vân tạo ra chuỗi ngành nghề thương mại điện

http://sachviet.edu.vn

tử trên toàn cầu. Sau khi Mã Vân và đội quân của ông công bố sàn giao dịch thương mại đầu tiên ở Hàng Châu "Alibaba trực tuyến" (B2B) - Trung Quốc vào năm 1999, đến tháng 5 năm 2003 lại tung ra trang web thương mại điện tử cá nhân – Taobao.com (C2C), và lập chế độ ghi chép mức độ tin cậy trong thương mại điện tử của doanh nghiệp vừa và nhỏ và cá nhân, là hệ thống niềm tin thương mại điện tử lần đầu tiên được lập ra ở Trung Quốc. Tháng 10 năm 2003, Alibaba lại tiên phong trong việc đưa ra hệ thống thanh toán trực tuyến – Alipay - để giải quyết vấn đề khó khăn của thương mại điện tử. Sau này, Mã Vân lại nhận thấy tầm quan trọng của dịch vụ tìm kiếm đối với thương mại điện tử, nên vào tháng 8 năm 2005, Alibaba đã thiết lập quan hệ đối tác, hợp tác chiến lược với công ty Yahoo, tiếp nhận nghiệp vụ của Yahoo Trung Quốc. Tháng 1 năm 2007, Alibaba đã thành lập công ty dịch vụ phần mềm doanh nghiệp – Alisoft, chuyên cung cấp dịch vụ quản lý phần mềm cho doanh nghiệp vừa và nhỏ, khiến việc thực hiện ước mơ "Work at Alibaba" ngày càng gần hơn.

Nhưng Alibaba không dừng ở đó. Năm 2007, trong Đại hội khách hàng thương nhân trên mạng Alibaba, Mã Vân phát biểu: "Chúng tôi quyết định trong mấy năm nữa sẽ làm cuộc cải cách lớn và đầu tư 10 tỷ Nhân Dân Tệ thành lập chuỗi ngành nghề thương mại điện tử.

Mã Vân cho biết: "Khác với 5 năm trước, trong 5 năm này, chúng tôi đã bắt đầu tiến hành điều chỉnh."

Ông Kim Kiện Hàng, phó tổng giám đốc tập đoàn Alibaba đã giải thích về sự điều chỉnh này như sau: "Chúng tôi cho rằng, hiện nay sự chuyển đổi đã tiến hành được một nửa, thương mại điện tử đang ở vào thời kỳ quá độ từ cung cấp thông tin và thanh toán điện tử ở giai đoạn ban đầu chuyển sang giai đoạn điều chỉnh tổ hợp lại toàn bộ ngành nghề. Thương mại điện tử không chỉ là một công cụ, mà nó sẽ phát huy tác dụng trong các khâu

http://sachviet.edu.vn

của quy trình của doanh nghiệp như cung cấp thông tin, lưu thông tiền vốn, quản lý… từ đó thúc đẩy chuỗi ngành nghề kinh tế xã hội thực hiện lần điều chỉnh mang tính cách mạng mới."

Để giải quyết vấn đề thanh toán điện tử, Alibaba đã bắt tay hợp tác với ngân hàng.

Do hệ thống niềm tin của Trung Quốc và toàn xã hội vẫn chưa được thành lập một cách hoàn chỉnh, nên giữa ngân hàng và doanh nghiệp thiếu sự trao đổi thông tin, dẫn đến doanh nghiệp vừa và nhỏ vì không thể đưa ra bảo đảm và không tìm được người bảo lãnh thích hợp nên không thể vay được số vốn cần thiết. Vì vậy, vấn đề khó khăn trong huy động vốn của các doanh nghiệp vừa và nhỏ luôn bị coi là chiếc vòng kim cô khó phá vỡ nhất trong phát triển kinh tế Trung Quốc. Để giải quyết vấn đề khó khăn này, Alibaba và ngân hàng Xây dựng Trung Quốc hợp tác mở dự án "tiền vay trực tuyến", tổ chức thiết lập một mối quan hệ mới giữa ngân hàng với doanh nghiệp.

Ngày 9 tháng 6 năm 2007, "tiền vay trực tuyến" lần đầu tiên tổ chức hoạt động cho vay. Trong ngày, bốn doanh nghiệp mạng của Alibaba chỉ dựa vào "chỉ số niềm tin trên mạng" lần đầu tiên có được 1,2 triệu Nhân Dân Tệ "tiền vay trực tuyến" của ngân hàng Xây dựng Trung Quốc. Đây là khoản tiền vay không thế chấp đợt đầu tiên của các doanh nghiệp trong nước với căn cứ quan trọng là chỉ số niềm tin trên mạng của doanh nghiệp.

Bốn doanh nghiệp nhỏ dưới 100 nhân viên này đều là hội viên trong hệ thống niềm tin của Alibaba. Thực lực của họ khá yếu, không thể đưa ra thế chấp hay bảo lãnh toàn bộ, thêm vào đó báo cáo tài chính của họ không phù hợp với yêu cầu thẩm định vay vốn truyền thống, trước đó, họ cũng không phải là đối sách mục tiêu cho vay của các ngân hàng bình thường.

Giờ đây, những doanh nghiệp vừa và nhỏ đó không bị ngân hàng từ chối nữa. Họ có thể dựa vào uy tín giao dịch trên mạng của mình để đề nghị được vay tiền của ngân hàng Xây dựng.

http://sachviet.edu.vn

Phương thức hoạt động vốn vay tín dụng này rất linh hoạt, vì vậy, Alibaba và ngân hàng Xây dựng Trung Quốc bàn bạc quyết định nếu sau khi điều kiện chín muồi, toàn bộ chu trình sẽ được thực hiện qua mạng. Ngân hàng Xây dựng Trung Quốc còn dự định bắt tay với Alibaba đi sâu nghiên cứu hơn nữa mô hình bảo lãnh liên kết qua mạng, nhằm giải quyết vấn đề bảo lãnh khó khăn của các doanh nghiệp nhỏ.

Phát biểu trong đợt vay đầu của dịch vụ "tiền vay trực tuyến", ông Chu Tiểu Hoàng, chuyên gia cao cấp của quỹ cho vay mạo hiểm Ngân hàng Xây dựng Trung Quốc đã nói: "Tất cả những gì Alibaba làm đã giúp ích cho việc khơi thông nút cổ chai trong khó khăn huy động vốn của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đồng thời ưu thế sàn giao dịch cũng trợ giúp ngân hàng kiểm soát và hạn chế những rủi ro tương ứng cũng như giảm thiểu chi phí trong tiền vay ngân hàng."

Đương nhiên, "Work at Alibaba" không chỉ trợ giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ giải quyết vấn đề tiền vốn, mà còn giúp đỡ họ giải quyết những vấn đề trong quản lý doanh nghiệp. Alisoft được thành lập vào tháng 1 năm 2007 với mục đích cung cấp dịch vụ phần mềm trực tuyến cho doanh nghiệp vừa và nhỏ, tức là mô hình SAAS[1]. Tổng giám đốc của Alisoft, ông Vương Thao cho biết, Alisoft phải trở thành một "ngân hàng dữ liệu". Doanh nghiệp vừa và nhỏ lưu giữ dữ liệu trên Alisoft, Alisoft cung cấp các dịch vụ, doanh nghiệp vừa và nhỏ chỉ cần nộp tiền thuê.

Thành lập Alisoft, Alibaba hi vọng doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ đưa các khâu sau bán hàng như quản lý khách hàng, quản lý kho, quản lý tài vụ vào chu trình của Alibaba. Đây là một phần quan trọng trong chiến lược "Work at Alibaba trong 5 năm tới của tập đoàn Alibaba."

---

[1] Software as a Service: Phần mềm dịch vụ

THAHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

[7]

CHỈ CẦN NHỮNG NGƯỜI BÌNH THƯỜNG

- Mã Vân luận bàn về lựa chọn và tuyển dụng nhân tài

Sau khi vào làm việc ở Alibaba, bạn phải hòa nhập vào văn hóa và lý tưởng của công ty. Tất cả chúng tôi đều là những người bình thường ở bên nhau để làm nên những điều phi thường. Nếu bạn cho rằng bạn là một "người tài giỏi", xin mời bạn hãy rời xa chúng tôi.

KHÔNG HỨA HẸN VỚI BẤT KỲ AI

Alibaba không hứa hẹn với bất kỳ ai rằng, nếu vào làm ở công ty bạn sẽ được thăng quan phát tài, bởi lẽ thăng quan, phát tài hay cổ phiếu đều là kết quả từ sự nỗ lực của chính bạn. Nhưng tôi sẽ có thể hứa với bạn một điều đó là, khi làm việc ở công ty, chắc chắn bạn sẽ gặp nhiều rắc rối, thường xuyên bị oan, dù bạn làm rất tốt nhưng lãnh đạo vẫn không thích bạn. Trải qua những chuyện này, khi ra ngoài bạn sẽ tràn đầy niềm tin và có thể tự mình lập nghiệp, hoặc làm tốt ở bất kỳ công ty nào khác.

Mã Vân quan niệm những người làm việc ở Alibaba phải là người có ước mơ, coi công việc là thứ cần đào sâu học hỏi.

Mã Vân đã trình bày những quan điểm của mình về nhân tài như sau:

http://sachviet.edu.vn

Trong thế kỷ 21, điều gì là quan trọng nhất? Tôi cho rằng đó là nhân tài.

Đối với Alibaba, quyền và tiền không thể đem ra so sánh với nhân tài. Đội ngũ nhân viên là tài sản lớn nhất của công ty, đó chính là các nhân viên có chung giá trị và văn hóa doanh nghiệp. Hiện nay, lãi suất ngân hàng là 2%, nếu như đem số tiền này đầu tư vào việc đào tạo nhân viên, của cải họ làm ra sẽ vượt xa con số 2%.

Theo Mã Vân, nhiều người cho rằng các chuyên gia và người quản lý tầm trung đóng vai trò quan trọng, nhưng họ đã quên rằng, đối với doanh nghiệp, những nhân viên bình thường quan trọng hơn. Để chứng minh điều này, ông đã lấy một ví dụ như sau:

Nhà tôi thuê một chị giúp việc, với mức lương 1200 đồng/tháng, trong khi giá giúp việc trên thị trường ở Hàng Châu là 800 đồng. Chị ấy làm việc rất vui vẻ vì thấy mình được tôn trọng. Còn với những người có thu nhập cao, lương tháng của họ là 4-50 nghìn đồng/tháng, dù bạn trả thêm cho họ 10 nghìn, 20 nghìn một tháng, họ cũng không cảm nhận được sự khác biệt. Nhưng nếu như bạn tăng thêm một chút cho những nhân viên bình thường, lòng nhiệt tình của họ trong công việc sẽ tăng lên rất nhiều.

Mã Vân nói với tất cả những nhân tài đang chần chừ trước cánh cửa của Alibaba rằng:

Tôi luôn cần nhân tài. Năm 2004, chúng tôi không mất một đồng nào cho quảng cáo, nhưng lại dành mấy triệu đồng cho đào tạo, vì chúng tôi biết công ty sẽ nhận lại những lợi ích lớn nhất từ sự đầu tư này. Hiện giờ, Alibaba đã có 1,2 triệu nhân viên, hơn nữa đã hai lần liên tiếp được đại học Harvard bình chọn là "Điển hình xuất sắc nhất toàn cầu" và cũng hai lần liên tiếp được tạp chí Forbes bình chọn là "Trang web B2B tốt nhất". Trong lĩnh vực thương mại điện tử, chúng tôi

http://sachviet.edu.vn

sẽ vươn lên vị trí số một trên thế giới. Nếu như không có những nhân viên xuất sắc, về cơ bản, chúng tôi không thể làm được điều này.

Năm 2005 là năm tìm kiếm nhân tài của Trung Quốc. Sau khi bị Alibaba mua lại, vào ngày 9 tháng 11 năm đó, Yahoo Trung Quốc đã tuyên bố chuyển đổi hoàn toàn mô hình kinh doanh: từ trang web cổng thông tin chuyển thành trang web chuyên cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin. Trước đó, Google "đón người tài" và rầm rộ tiến vào thị trường nội địa Trung Quốc, còn Baidu cũng đã sớm bày binh bố trận, viết dòng chữ "Bấm vào 'Baidu'" trên rất nhiều phương tiện thông tin đại chúng.

Trên thực tế, tuyển chọn người tài luôn là một trong những công việc quan trọng nhất của Alibaba. Alibaba còn giương cao khẩu hiệu: "Ngày ngày tuyển nhân viên".

Kỳ thực, chúng tôi đã trải qua không ít trở ngại, đến nay, tuyển dụng vẫn là vấn đề nan giải đối với chúng tôi. Thời điểm tuyển dụng khó khăn nhất là vào năm 2001, khi Internet rơi vào thời kỳ ảm đạm, thứ nhất chúng tôi chưa có tên tuổi, thứ hai tiền vốn được sử dụng rất hạn hẹp, toàn bộ thị trường lúc đó khá tiêu điều, mọi người nghe đến Internet là bỏ chạy. Khi đó, nhiều người đã đến và đi. Tôi nhớ mình đã nói với một chàng trai mới vào công ty rằng, hi vọng vào thời điểm khó khăn nhất, cậu sẽ kiên trì và không rời bỏ chúng tôi. Cậu thanh niên này hứa với tôi sẽ không ra đi trong vòng 5 năm. Trong 5 năm đó, những người cùng đến với cậu đều đã bỏ đi hết, giữa lúc cậu sắp nản lòng, tôi nhắc cậu nhớ lại những gì đã nói. Hiện nay, cậu ấy vẫn tiếp tục làm việc ở công ty, và rất thành công về cả phong cách làm việc lẫn tài sản có được.

18 người lập nghiệp từ buổi đầu thành lập Alibaba đến nay vẫn không thiếu một ai. Công ty khác trả lương cao gấp bốn lần, họ cũng không động lòng. Mã Vân còn đùa với họ: "Các

http://sachviet.edu.vn

anh em, theo tôi mức lương gấp bốn lần nên quên đi, nhưng mức lương gấp sáu lần thì nên xem xét."

Mã Vân đã giải thích về ý nghĩa sâu xa đó như sau: "Làm việc ba năm ở Alibaba cũng giống như ba năm học nghiên cứu sinh, do vậy những thứ mà các nhân viên của Alibaba thu được là tri thức chứ không phải tiền bạc."

HÒA NHẬP VÀO VĂN HÓA CỦA CÔNG TY

Sau khi vào Alibaba, bắt buộc bạn phải hòa nhập vào văn hóa cũng như chấp nhận lý tưởng của công ty.

Nếu nhân viên không thể hòa nhập vào văn hóa của công ty, bên trong doanh nghiệp sẽ hình thành mâu thuẫn không thể hòa giải. Tuy mỗi người có ưu thế của riêng mình, nhưng nếu không cùng chí hướng sẽ làm yếu đi sức mạnh của doanh nghiệp, điều đó sẽ thể hiện rõ trong cạnh tranh thị trường. Xét từ góc độ dài hạn, nếu văn hóa doanh nghiệp không đủ mạnh, doanh nghiệp sẽ không thể hình thành sức mạnh cạnh tranh và sẽ khó có thể đứng vững trong thị trường ngày nay. Tổng giám đốc Haier, Trương Thụy Mẫn đã nói về vai trò của mình như sau: "Thứ nhất tôi là một kỹ sư thiết kế, trong quá trình phát triển của doanh nghiệp, tôi có nhiệm vụ làm cho cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp thích ứng được với xu thế phát triển của doanh nghiệp; Thứ hai tôi là một mục sư, không ngừng truyền đạo để nhân viên tiếp nhận văn hóa doanh nghiệp, kết hợp sự thể hiện giá trị của bản thân mỗi nhân viên với việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp."

Mã Vân cũng rất coi trọng ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đối với nhân viên, ông quan niệm:

Chức trách lớn nhất của CEO và cũng là người sáng lập ra công ty chính là người truyền bá văn hóa doanh nghiệp. Việc

http://sachviet.edu.vn

đưa ra mục tiêu văn hóa doanh nghiệp, sứ mệnh và giá trị quan chung rất dễ, thực thi từng chi tiết nhỏ mới là việc khó nhất. Văn hóa của bất kỳ một doanh nghiệp nào đều phải phù hợp với lĩnh vực ngành nghề và đặc điểm của doanh nghiệp.

Những nhân viên không tiếp nhận được văn hóa doanh nghiệp sẽ không có tình cảm tốt trong quá trình làm việc, thậm chí họ còn ảnh hưởng tiêu cực đến những người xung quanh, đặc biệt là đối với một số nhân viên mới, ví dụ như tâm lý "oán trách". Khi thuyết trình ở trường cũ, trường Đại học Sư phạm Hàng Châu, Mã Vân đã khuyến cáo các em sinh viên:

Một số bạn trẻ không ngừng ca thán khi đi làm: "Thật vô vị, làm việc ở đây chán ngắt". Tôi thấy rất lạ, nếu công việc của các bạn không có ý nghĩa, tại sao lại không từ bỏ? Đó là vì các bạn thiếu lòng yêu nghề.

Rất nhiều người vừa rời bỏ công ty đã bắt đầu nói xấu nơi mình làm việc rằng, cái này không được, cái kia không hay. Tôi khuyến cáo các em, nếu phải đi khỏi một công ty vì bất cứ nguyên nhân nào cũng đừng nên oán trách. Nó sẽ chỉ khiến mọi người không tôn trọng các em, bởi lẽ đây là biểu hiện của sự không có tu dưỡng đạo đức nghề nghiệp.

Mã Vân rất ngưỡng mộ các công ty có sức mạnh văn hóa, ông đã phát biểu trong một lần đại hội của công ty:

Công ty GE của Mỹ và công ty Siemen là hai đối thủ cạnh tranh. Sự khốc liệt trong cạnh tranh của hai công ty đến độ những nhân viên ra đi từ GE đều khẳng định "Dù có thế nào tôi cũng không thể đến làm ở Siemen"; những nhân viên ra đi từ Siemen cũng chung suy nghĩ ấy. Đó là vì những người ra đi từ GE nếu vào làm ở Siemen, khi những nhân viên ở Siemen hỏi, anh làm việc ở GE như thế nào, nếu trả lời, anh sẽ cảm thấy có lỗi với những anh em và ông chủ đã từng một thời chung lưng đấu cật với anh; nếu không trả lời, lại thấy có lỗi

http://sachviet.edu.vn

với những đồng nghiệp mới bây giờ. Do vậy, những nhân viên này kiên quyết không đến làm cho đối thủ cạnh tranh. Đó chính là đạo đức nghề nghiệp mà chúng ta luôn nhấn mạnh.

Với tư cách là CEO của Alibaba, tôi cảm thấy văn hoá ở đây tạm ổn (so far, not so good, so ok!) nhưng mười, hai mươi năm sau, tôi không thể tiếp tục làm CEO, vì các bạn trẻ sau này sẽ vượt qua tôi. Tôi chỉ là vận động viên chạy đầu tiên trong đợt chạy tiếp sức 4x100m, sau vòng đầu tiên chúng tôi đứng thứ nhất, nhưng bạn không thể bảo đảm người thứ hai cũng sẽ về đầu tiên, nếu quá thể hiện mình bạn sẽ làm hại cả đội. Do vậy, là người chạy đầu tiên, tôi cố gắng hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình.

Các nhân viên cũng như vậy, "công việc là cố định, chỉ có nhân viên là thay đổi". Các nhân viên bắt buộc phải kiên trì lý tưởng, sứ mệnh, giá trị quan, và phải truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác. Giống như DNA, người ở công ty có thể luôn thay đổi, nhưng văn hóa của doanh nghiệp đó vẫn luôn được kế thừa, truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác, như vậy mới có thể không ngừng sáng tạo.

Trong quá trình phát triển lớn mạnh, Alibaba đã tuyển không ít nhân viên, vì vậy có người lo ngại số lượng nhân viên ngày một đông sẽ làm giảm chiều sâu của văn hóa doanh nghiệp. Do đó, khi tuyển dụng, Alibaba đã dự phòng rất kỹ vấn đề này. Nhiệm vụ quan trọng nhất của ban tuyển dụng khi phỏng vấn là "nhìn người". Trưởng phòng nhân sự Alibaba Đặng Khang Minh cho biết: "Khi tuyển nhân viên mới, chúng tôi chủ yếu xem họ có thành thật, có thể hòa nhập vào công ty và chấp nhận sứ mệnh cũng như giá trị quan của doanh nghiệp hay không. Vấn đề chuyên môn không phải là quan trọng nhất." Nếu nhân viên nào xuất sắc trong công việc nhưng không phù hợp với giá trị quan của Alibaba, người đó vẫn không trúng tuyển.

http://sachviet.edu.vn

Giá trị quan độc đáo của Alibaba là: Cùng thực hiện ước mơ lập nghiệp, ước mơ làm thay đổi lịch sử, tạo ra của cải và chung hưởng của cải đó.

Văn hóa doanh nghiệp được Alibaba quán triệt đến từng giai đoạn, đi vào đời sống cũng như công việc của từng nhân viên. Thông qua tuyển dụng, Alibaba chọn ra những người có cùng chung giá trị quan, nhưng đây chỉ là bước khởi đầu. Để quán triệt văn hóa doanh nghiệp, đối với những nhân viên mới, Alibaba sẽ đào tạo, bồi dưỡng ở phương diện văn hóa doanh nghiệp, chủ yếu là đào tạo về Alibaba trăm năm, Taobao trăm năm cho những nhân viên bình thường, và bồi dưỡng trăm năm uy tín, kế hoạch trăm năm cho các nhân viên bán hàng.

Nhưng làm thế nào để các nhân viên tự nguyện chấp nhận, thậm chí "yêu" văn hóa doanh nghiệp của Alibaba? Bộ phận nhân sự phải đảm nhận trọng trách này. Văn hóa của nhiều doanh nghiệp chỉ được thể hiện ở khẩu hiệu nhưng Alibaba thì ngược lại không cần khua chiêng gõ trống nhưng thấm đẫm vào tâm hồn của mỗi nhân viên. Vì vậy, Alibaba đã lập ra tạp chí điện tử nội bộ "Cảm động Ali", báo nội bộ "Người Ali"; thiết lập hòm thư công khai quản lý cấp cao và mạng nội bộ để nhân viên có thể thổ lộ nỗi lòng; giãi bày những điều không hiểu hay còn nghi hoặc và tìm được đáp án chính xác. Ngoài ra, bộ phận nhân sự của công ty còn thành lập cửa hàng lưu niệm nội bộ (Ali cool) để bán đồ lưu niệm mang Logo của công ty cho nhân viên và khách đến thăm. Những câu chuyện độc đáo của mỗi một sản phẩm khiến nội hàm trong thương hiệu của Alibaba ngày một sâu sắc và chân thực.

CHÓ HOANG VÀ THỎ TRẮNG

Alibaba coi trọng người tài và có hẳn một cơ chế đánh giá độc đáo. Alibaba chia tất cả nhân viên của công ty thành ba

http://sachviet.edu.vn

nhóm: nhóm những nhân viên có thành tích trong công việc nhưng không có tinh thần hợp tác tập thể được gọi là "chó hoang"; những người hòa giải vô nguyên tắc, ba phải và không có thành tích trong công việc được gọi là "thỏ trắng"; còn những người vừa có thành tích trong công việc vừa có tinh thần tập thể lại được gọi là "chó săn".

Nội dung sát hạch thường ngày của chúng tôi đối với những nhân viên kinh doanh như sau: thành tích trong công việc tốt, doanh thu bán hàng mỗi năm rất cao nhưng giá trị quan kém, về cơ bản không coi trọng tinh thần tập thể và dịch vụ chất lượng, những người như vậy chúng tôi gọi là "chó hoang", cần phải tiêu diệt! Còn những người giá trị quan tốt, luôn nhiệt tình, lương thiện và hữu hảo, nhưng thành tích trong công việc lại quá kém, chúng tôi gọi họ là "thỏ trắng", cũng phải tiêu diệt.

Theo nguyên tắc của Mã Vân, dù "chó hoang" có thành tích tốt vẫn phải kiên quyết loại bỏ; "thỏ trắng" thành tích trong công việc không tốt cũng phải loại bỏ dần; Alibaba chỉ cần những chú "chó săn".

Có người hỏi tại sao lại phải đào thải "thỏ trắng", Mã Vân đã trả lời:

Đó là điều đương nhiên. Những nhân viên có thành tích tốt trong công việc và giá trị quan tốt mới là những người chúng tôi cần, vì thế, tất cả mọi người đều phải hướng đến tiêu chuẩn đó.

* * *

Một doanh nghiệp xuất sắc phải biết tạo ra giá trị cho xã hội, những thành tích tốt trong công việc sẽ giúp bạn phát triển hơn nữa. Trong khi nói về lý tưởng bạn cũng cần phải có một thu nhập rất cao, nếu không những lời bạn nói đều vô

http://sachviet.edu.vn

nghĩa, một trong hai điều ấy không thể thiếu hoặc thiên lệch, bắt buộc phải song hành. Đây không phải là lý luận làm ông chủ, nhưng tất cả những người thành công đều phải thực hiện theo.

Giới hạn cao nhất của tinh thần tập thể là gì? Là sức mạnh đoàn kết chung sức chung lòng của toàn thể nhân viên. Đây là tiêu chí quan trọng nhất của việc tập hợp từng cá nhân đơn lẻ hướng đến tập thể. Trong tập thể, có một mục tiêu chung để khích lệ tất cả các thành viên phấn đấu đương nhiên là quan trọng, nhưng không thể xem nhẹ sức mạnh đoàn kết một lòng, vì nó xuất phát từ giá trị quan giống nhau của mỗi thành viên trong tập thể. Nếu như xuất hiện một người không có tinh thần tập thể, toàn bộ các mắt xích trong công ty sẽ chịu ảnh hưởng. Vì vậy, phải loại bỏ những người không có tinh thần tập thể.

Những người không thể đảm nhận công việc – thỏ trắng, cũng là một lãng phí đối với công ty. Do vậy, Alibaba thực hiện nguyên tắc sử dụng nhân viên: xuất sắc giữ lại, kém bị đào thải, đã khơi dậy tính tích cực của họ một cách có hiệu quả, làm cho cả doanh nghiệp luôn ở vào trạng thái tích cực cầu tiến, khắc phục được vấn nạn người nhiều việc ít, từ đó nâng cao hiệu suất công việc và hiệu quả của các bộ phận.

Đồng thời, chế độ đào thải còn giúp tinh giản cơ cấu và phân luồng hiệu quả. Trong một giai đoạn nào đó, doanh nghiệp sẽ rơi vào tình trạng người nhiều việc ít. Lúc đó, tinh giản cơ cấu, phân luồng hiệu quả là biện pháp hữu hiệu nhất và trực tiếp nhất để giải quyết vấn đề này.

Nửa năm một lần, công ty chúng tôi tiến hành bình chọn nhân viên. Nếu kết quả bình chọn cho thấy bạn ở vị trí cuối cùng, dù bạn rất cố gắng và cũng rất xuất sắc trong công việc, nhưng bạn vẫn phải ra đi. Giữa hai người với 200 người, tôi chỉ có thể tàn nhẫn với hai người.

http://sachviet.edu.vn

ĐỪNG LẮP BẢNG ĐIỀU KHIỂN MÁY BAY CHO MÁY KÉO

Tháng 9 năm 1999, trang web Alibaba được thành lập, Mã Vân mong muốn phát triển trang web này trở thành người dẫn đường để các doanh nghiệp vừa và nhỏ tới cánh cửa giàu sang. Sau khi Alibaba nhận được 5 triệu USD vốn đầu tư mạo hiểm từ các nhà đầu tư, đứng đầu là Goldman Sachs vào tháng 10, Mã Vân lập tức chiêu mộ rất nhiều nhân tài từ Hồng Kông và Mỹ. Mã Vân công bố với bên ngoài rằng "những người lập nghiệp chỉ có thể giữ đến chức đại đội trưởng hoặc thấp hơn, những chức vụ từ tiểu đoàn trưởng trở lên do các MBA đảm nhiệm." Lúc đó, trong số 12 thành viên của ban lãnh đạo cao cấp của Alibaba đều từ nước ngoài về, trừ Mã Vân.

Mấy năm tiếp theo, Alibaba đã tuyển dụng được nhiều MBA hơn, có cả các MBA tốt nghiệp từ Đại học Harvard, Đại học Stamford và các MBA tốt nghiệp từ các trường đại học Trung Quốc. Nhưng 95% số MBA đó đã bị Mã Vân sa thải.

Sau này, khi nghĩ lại Mã Vân đã nói:

Khi tranh luận cùng với Giáo sư Trương Duy Nghênh của trường Đại học Bắc Kinh, trước tiên tôi thừa nhận trình độ của mình tương đối thấp, 95% số MBA tôi sa thải, chẳng nhẽ không mắc phải sai lầm? Tại sao lại có đến 95% người bị tôi sa thải? Chắc chắn là họ mắc sai lầm. Bởi vì những MBA này mới vào đã đòi mức lương thấp nhất là 100 nghìn Nhân Dân Tệ và bao giờ cũng nói đến chiến lược. Mỗi lần nghe các chuyên gia và các MBA này nói chuyện, bạn cảm thấy tràn đầy nhiệt huyết, nhưng không biết phải bắt đầu thực hiện từ đâu.

Mã Vân nêu câu hỏi, bước vào cổng trường của Học viện Thương mại, trước hết bạn được học cái gì? Là một doanh nhân, doanh nhân nhỏ thành công dựa vào sự nhanh nhạy, doanh nhân vừa dựa vào tài quản lý, doanh nhân lớn dựa vào việc làm người. Do vậy, thương mại đào tạo MBA, trước tiên

http://sachviet.edu.vn

phải dạy làm người. "Những lễ nghi cơ bản, tinh thần làm việc chuyên nghiệp, tinh thần yêu nghề trong tình trạng báo động." Mã Vân đã đánh giá như vậy về các MBA. Những người này đến làm việc ở Alibaba giống như đến quản lý nhân sự, vừa vào đã muốn đạp đổ ngay những gì các doanh nhân trước tạo dựng.

Mã Vân chưa từng phủ nhận trình độ của những người quản lý chuyên nghiệp đó. Nó giống như bảng điều khiển máy bay. Nhưng vấn đề là ở chỗ, bảng điều khiển với tính năng cao như vậy liệu có phù hợp với máy kéo? Mã Vân đã tổng kết thành một lý luận về vấn đề sử dụng nhân tài: những nhân tài phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp mới là nhân tài thực sự. Ông đã làm một phép so sánh về việc sa thải các MBA:

Sự việc này có thể so sánh với việc lắp bảng điều khiển máy bay cho máy kéo, kết quả máy bay không thể bay lên được. Thời gian đầu, chúng tôi quả đã mắc sai lầm đó. Các nhà quản lý chuyên nghiệp thực sự có trình độ rất cao, nhưng không phù hợp với công ty chúng tôi. Trình độ phát triển của công ty lúc đó vẫn chưa thể dung nạp được những con người tài năng ấy.

Một thời gian dài trở lại đây, trong suy nghĩ của rất nhiều người, chỉ những người có trình độ học vấn cao, chức vụ cao mới được gọi là nhân tài, nhưng nếu không có bằng cấp hoặc chức vụ nào đó thì dù sở hữu bản lĩnh tuyệt vời cũng không được gọi là nhân tài. Danh ngôn phương Tây có câu: "Rác là một thứ của cải vứt nhầm chỗ". Một người có tài hay không, điều quan trọng là phải đặt họ ở vị trí như thế nào để họ làm việc. Nếu ở vị trí đó, anh ta có thể làm tốt, đạt được thành tích, anh ta chính là nhân tài; nếu như không được, cho dù có đội bao nhiêu vòng nguyệt quế anh ta cũng không phải là nhân tài.

http://sachviet.edu.vn

HÌNH THÀNH CƠ CHẾ CẠNH TRANH TRONG BẢN THÂN ĐỘI NGŨ

Tạo dựng một doanh nghiệp xuất sắc, không phải là ở chỗ đánh bại tất cả các đối thủ mà là hình thành ưu thế cạnh tranh độc đáo, xây dựng được đội ngũ, cơ chế và văn hóa của mình. Tôi có thể làm thêm 5 năm nữa, 10 năm nữa, nhưng cuối cùng cũng phải ra đi. Trước khi ra đi, tôi sẽ xây dựng nên ưu thế cạnh tranh độc đáo cho Alibaba, Taobao và cơ chế phát triển của doanh nghiệp, đến lúc đó, có Mã Vân hay không đã không còn quan trọng nữa.

Để tổ chức phát triển ổn định và nhanh chóng, bảo đảm nguồn nhân tài luôn có thể đáp ứng trong mọi trường hợp cần thiết, dù Alibaba phát triển nhanh đến đâu. Vì vậy ở Alibaba, bộ phận phát triển tổ chức không gọi là OD (Organization Development), mà gọi là P&OD (People and Organization Development), điều này thể hiện "phát triển đội ngũ nhân viên" có vai trò hết sức quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức.

Làm thế nào để hình thành cơ chế cạnh tranh trong bản thân tổ chức? Mã Vân cho rằng, học tập là điều quan trọng nhất.

Trong việc lựa chọn nhân tài, Alibaba đã sử dụng phương pháp kết hợp giữa tuyển chọn bên ngoài với đào tạo nội bộ, lấy đào tạo nội bộ là trọng tâm. Alibaba đi đầu trong lĩnh vực thương mại điện tử nhưng nếu chỉ đơn thuần dựa vào việc thu hút mạnh các nhân tài đã trưởng thành ở những công ty khác rất khó có thể đáp ứng được nhu cầu tăng trưởng gấp nhiều lần của nghiệp vụ về số lượng lớn nhân tài chất lượng cao. Các nhân viên đến từ những nơi khác trong một thời gian ngắn cũng không thể hiểu rõ giá trị quan và môi trường văn hóa độc đáo của Alibaba. Nếu không có giá trị quan chung, rất khó hình thành tiếng nói thống nhất và bền vững trong lĩnh vực nghiệp vụ. Vì vậy,

http://sachviet.edu.vn

Alibaba chủ yếu lấy đào tạo nội bộ là chính, với hai phương diện "đào tạo nhân viên" và "lựa chọn nhân viên".

Nghiệp vụ của Alibaba phát triển mạnh, cần nhiều nhân viên, một số nhân viên quản lý trẻ tuy tràn đầy nhiệt huyết nhưng lại thiếu kinh nghiệm quản lý, không thể trợ giúp cấp dưới một cách hiệu quả để dẫn dắt cả nhóm lập nên thành tích chung, khiến cấp dưới không thể phát triển hết năng lực của mình. Mặc dù hiện nay trên thị trường rất thịnh hành phản hồi 360°, nhưng Alibaba vẫn ưu tiên sử dụng các hình thức như tọa đàm nhân viên, "báo chữ nhỏ", diễn đàn quản lý, điều tra để đáp ứng nhu cầu của nhân viên quản lý, hiểu được suy nghĩ của cấp dưới, không ngừng cải tiến phương thức quản lý, điều chỉnh quan niệm quản lý.

Mã Vân tin tưởng rằng, chỉ có những doanh nghiệp luôn tạo điều kiện để các cá nhân không ngừng tăng giá trị bản thân, đó mới là diễn đàn tốt mà các nhân viên mong muốn phát huy giá trị cá nhân của mình.

http://sachviet.edu.vn

[8]

TẠO KHÔNG KHÍ LÀM VIỆC CỞI MỞ

- Mã Vân luận bàn về quản lý nội bộ công ty

Vui vẻ không phải là một khái niệm, khái niệm không bao giờ trở thành sức mạnh cạnh tranh trung tâm của một doanh nghiệp. Người lập nghiệp nào cũng luôn phải tươi cười, nếu bạn sở hữu một gương mặt đau khổ bạn sẽ không thể mang đến niềm vui cho người khác, do vậy, bạn phải thể hiện niềm vui của mình.

NGƯỜI LÃNH ĐẠO GIỐNG NHƯ ĐƯỜNG TĂNG - THỨ ĐÁNG GIÁ NHẤT CỦA ALIBABA

Một vị quản lý cao cấp của chúng tôi sau khi vào làm tại Alibaba đã hỏi tôi rằng, Alibaba có giá trị quan không? Tôi trả lời, có. Ông ấy hỏi: Có viết ra không? Khi tôi trả lời chưa viết ra bao giờ, ông kiến nghị nên viết ra để xem từ năm 1995 trở đi, nguyên nhân nào đã giúp cho chúng tôi tồn tại. Chúng tôi đã tổng kết thành 9 điều: sách lược và sức mạnh tập thể, học tập cùng trưởng thành, chất lượng, đơn giản, nhiệt tình, cởi mở, sáng tạo, chuyên tâm, phục vụ và tôn trọng. Không có 9 điều này, chúng tôi không thể tồn tại được. Do vậy, 9 giá trị quan này là thứ đáng giá nhất của Alibaba.

Tầm quan trọng của giá trị quan cũng chính là bài học được Mã Vân cùng các cộng sự tổng kết lại từ sau những thất bại để đời của họ.

http://sachviet.edu.vn

Năm 2000, chúng tôi phát triển rất nhanh ở thung lũng Silicon của Mỹ, Luân Đôn, Hồng Kông, tôi tự thấy lực bất tòng tâm trong việc quản lý. Các đồng nghiệp ở Silicon cho rằng, công nghệ là quan trọng nhất, sự phát triển ở Silicon khi đó là đỉnh cao của Internet, do vậy những gì Silicon nói chắc chắn là đúng. Tổng giám đốc công ty Alibaba Mỹ trấn thủ ở Hồng Kông cho rằng nên phát triển theo hướng thị trường tư bản, lúc đó chúng tôi đang ở Trung Quốc cũng không biết ai đúng. Trong lúc mọi người đang băn khoăn, tôi chợt nghĩ, công ty lớn mạnh rồi phải quản lý thế nào? Khi nhân tài nhiều lên phải quản lý thế nào? Sau hội nghị lần thứ nhất, chúng tôi đã nêu ra vấn đề Alibaba hiện đang ở vào tình cảnh hết sức nguy cấp, khi đó, tôi đã hỏi phó tổng giám đốc chi nhánh công ty ở Mỹ: Chưa đầy 1 năm, chúng ta đã trở thành công ty đa quốc gia, nhân viên của chúng ta đến từ 13 quốc gia trên thế giới, vậy chúng ta nên quản lý thế nào? Ông ấy trả lời, Mã Vân anh yên tâm, có một ngày chúng ta sẽ làm được. Tôi không lạc quan như vậy, không thể nói đến một ngày chúng ta sẽ làm được nhưng bây giờ vẫn chưa bắt tay vào việc. Tôi lập tức thảo luận vấn đề này với ông Quan Minh Sinh, lãnh đạo điều hành cao cấp của công ty, từng làm việc ở công ty GE 16 năm. Ông Quan Minh Sinh cho biết, một nguyên nhân quan trọng giúp GE thành công đó là "giá trị quan" và "sứ mệnh" của họ.

Trong kết quả sát hạch của toàn bộ nhân viên Alibaba, thành tích trong công việc chỉ chiếm 50%, kết quả sát hạch có liên quan đến giá trị quan chiếm đến một nửa. Alibaba có một bộ tiêu chuẩn đánh giá giá trị quan của nhân viên.

Sau khi mua lại Yahoo Trung Quốc, vấn đề tổ chức lại đã đặt ra trước mắt Mã Vân. Lần này, ông rất quyết đoán, "tất cả đều có thể bàn bạc để thay đổi duy có giá trị quan là không thể", đây là nguyên tắc chính khi Mã Vân tiến hành mua lại Yahoo Trung Quốc. Một công ty khi đã phát triển đến quy mô hơn 500 nhân

http://sachviet.edu.vn

viên, nếu chỉ dựa vào sự quản lý về tài chính và nhân sự rất khó có thể phát triển, bắt buộc phải dựa vào giá trị quan thống nhất để thu phục nhân tâm, Mã Vân hiểu rất rõ đạo lý này.

KHÔNG QUẢN LÝ BẰNG TỈ LỆ NẮM GIỮ CỔ PHẦN

Ngay ngày đầu tiên tôi không muốn nắm giữ cổ phần, là một CEO, một "đầu tầu" của công ty, tôi tuyệt đối không thể kiểm soát công ty bằng tỉ lệ nắm giữ cổ phần của mình. CEO nên dùng trí tuệ, tấm lòng, tầm nhìn để lãnh đạo doanh nghiệp. Nếu một ngày bạn phát hiện ra rằng, mọi người theo bạn vì số cổ phần bạn nắm giữ, điều đó thật vô nghĩa, vì như vậy họ chỉ giống như một bầy quạ bay theo bạn. Do đó, trong quá trình xây dựng công ty, tôi không để cho bất kỳ ai, bất kỳ tổ chức, hay bất kỳ nhà đầu tư nào khống chế công ty. Chúng ta phải quản lý công ty bằng một phương pháp khoa học, hợp lý.

Mã Vân không kiểm soát cổ phần, hơn nữa ông còn là một kẻ ngoại đạo trong lĩnh vực IT, vì vậy về phương diện công nghệ, ông cũng không thể kiểm soát Alibaba. Tuy thế, Alibaba vẫn năm lần liên tiếp được tạp chí Fobes bình chọn là "Trang web B2B hay nhất toàn cầu", không những thế, Mã Vân và những câu chuyện về quản lý của ông đã được viết thành ví dụ cho chương trình MBA của Đại học Harvard, vậy ông đã làm được điều đó như thế nào?

Kể từ ngày đầu tiên, tôi cũng chưa nghĩ đến dùng biện pháp nắm giữ cổ phần để kiểm soát công ty, cũng không muốn mình khống chế người khác, quyền kiểm soát cổ phần phải được chia nhỏ, như vậy các cổ đông khác và các nhân viên trong công ty mới càng có lòng tin và nhiệt tình làm việc.

* * *

Nếu tính số cổ phần hiện có, tôi không đủ điều kiện để điều hành công ty, bởi vì tôi chỉ có khoảng 10% cổ phần.

http://sachviet.edu.vn

Nhiều doanh nghiệp Trung Quốc vì quá coi trọng quyền nắm giữ cổ phần và quyền kiểm soát công ty nên đã roi vào tình cảnh tranh giành lợi ích, ảnh hưởng đến sự phát triển của công ty. Ở điểm này, Mã Vân cũng đã có bài học đáng nhớ. Trước khi thành lập Alibaba, Mã Vân đã từng thành lập một công ty "Trang vàng Trung Quốc". Trong đó, viễn thông Hàng Châu nắm giữ 70% cổ phần, Mã Vân cùng các cộng sự sáng lập nên công ty nắm giữ 30% cổ phần. Do yếu thế trong tỉ lệ nắm giữ cổ phần nên những ý kiến của họ đưa ra đều bị phía bên kia phản bác. Nhưng đối phương lại không thể đưa ra những ý kiến khả thi, kết quả là Mã Vân không thể làm việc. Do vậy, "Trang vàng Trung Quốc" không phát triển, cuối cùng đã bị đối thủ cạnh tranh đến sau vượt qua. Sau khi thành lập Alibaba, để tránh dẫm phải vết xe đổ đó, trong Đại hội công nhân viên lần thứ nhất, Mã Vân đã khẳng định bản thân không kiểm soát cổ phần cũng như những quyết sách của doanh nghiệp.

Ngay ngày đầu tiên tôi đã thỏa thuận với tất cả các cộng sự của mình về việc ký giấy chứng nhận sở hữu cổ phần. Tôi nói, sau khi ký xong, các anh hãy đem tờ giấy đó về giao cho bà ngoại và quên đi. Nếu trong đầu lúc nào cũng nghĩ về những thứ đó, sẽ không bao giờ thành công và cũng chẳng thể vui vẻ. Lúc nào cũng nghĩ đến chuyện lên sàn, đến cổ phiếu, lúc đó thử hỏi các anh còn có hứng thú với công việc của mình nữa không? Nhưng 3,4 năm, 5,6 năm thậm chí 7,8 năm sau, nếu chúng ta có cơ hội lên sàn, các anh nói với bà ngoại đưa lại cho mình tờ giấy đó.

Alibaba thành lập chưa đầy nửa năm, để phát triển lớn mạnh hơn nữa, Mã Vân đã quyết định huy động vốn, 5 công ty đầu tư mạo hiểm như Softbank, Goldman Sachs tổng cộng đã góp 25 triệu USD cổ phần, trong đó Softbank đầu tư 20 triệu USD, nắm giữ 30% cổ phần của Alibaba. Tuy Mã Vân và đội quân lập nghiệp của ông vẫn kiểm soát cổ phần công ty, nhưng tỉ lệ cổ phần nắm giữ đang dần dần bị giảm sút.

http://sachviet.edu.vn

Tháng 8 năm 2005, Alibaba mua lại Yahoo Trung Quốc. Yahoo còn góp thêm 1 tỷ USD tiền vốn, chiếm 40% quyền lợi và trở thành cổ đông lớn nhất của Alibaba. Cổ phần của những người sáng lập công ty một lần nữa lại sụt giảm. Nhưng cũng vì thế mà Alibaba đã giành được quyền sử dụng tất cả công nghệ mới của Yahoo.

Nhiều doanh nhân nổi tiếng có rất ít quyền kiểm soát cổ phần của họ trong công ty, tuy nhiên khả năng lãnh đạo của họ lại thật xuất sắc. Ví dụ như Bill Gate chỉ nắm giữ khoảng 10% số cổ phần; Nhiệm Chính Phi nắm giữ chưa tới 10% số cổ phần của Hua Wei, Dương Chí Viễn nắm giữ gần 5% cổ phần của Yahoo. Họ đều quản lý doanh nghiệp bằng trí tuệ của mình, chứ không bằng quyền kiểm soát cổ phần.

Quyền quyết định cuối cùng một CEO phải giành được không phải là con người, mà là những tư tưởng, quan điểm, chiến lược, chiến thuật anh ta nói liệu có lý không. Tất cả mọi người đều cho rằng bạn nói có lý, họ sẽ theo bạn. Tôi không mong muốn tất cả các đồng nghiệp dưới trướng tôi trở thành nô lệ của tôi theo kiểu vì tôi nắm giữ 51% cổ phần nên các anh phải nghe tôi. Điều này thật vô vị.

Trong quá trình quản lý công ty, muốn thật sự lãnh đạo tập thể, bắt buộc bạn phải có tầm nhìn rộng cùng một tấm lòng độ lượng hơn người khác. Do vậy, tôi đã dành nhiều thời gian tham gia vào các diễn đàn, chạy vòng quanh thế giới để xem những thay đổi ở Silicon, ở châu Âu, ở Nhật Bản, ở các đối thủ cạnh tranh, các nhà đầu tư và các khách hàng.

Đi một ngày đàng học một sàng khôn. Một doanh nhân nếu chỉ ở một nơi, sẽ có tư tưởng tự cao tự đại, có tầm nhìn hạn hẹp, điều này vô cùng bất lợi đối với việc phát triển sự nghiệp của anh ta. Một người kiểm soát cổ phần không có trí tuệ thực sự không thể "quản lý" nổi doanh nghiệp của anh ta.

http://sachviet.edu.vn

SỨC MẠNH KẾT DÍNH TỪ "DỊCH SARS"

Tháng 5 năm 2003, một nhân viên của Alibaba tham gia Triển lãm giao lưu Quảng Châu không may nhiễm Sars. Điện thoại gọi đến nhà Mã Vân, lúc đó, ông vừa từ Đồng Lư trở về, nhận được tin này ông ý thức được ngay "khủng hoảng đã đến". Buổi tối hôm đó, tất cả những nhân viên làm việc cùng tầng lầu với nhân viên đó đều bị cách ly. Ngày hôm sau, Mã Vân quyết định những nhân viên còn lại làm việc ở nhà. Nhà ai có máy tính thì lắp thêm ADSL, không có máy tính thì mang máy tính của văn phòng về nhà, bộ phận mạng của công ty giúp mọi người nhanh chóng liên hệ với bộ phận viễn thông để lắp máy tính cho các nhà, mọi chi phí do công ty chi trả.

Mã Vân tuyên bố nếu không xảy ra sự cố nào, sau một tuần sẽ trở lại làm việc bình thường, nếu sự việc xấu đi, thời gian làm việc tại nhà kéo dài vô thời hạn, mọi người bắt buộc phải giữ sức khỏe và bảo đảm sự thông suốt của đường truyền Internet.

Mã Vân rất thẳng thắn nói rằng lúc đó ông phải chịu một áp lực rất lớn từ nạn dịch này.

Tôi sợ nhất khi thấy người khác hoảng loạn, nhà đầu tư cũng rất hiếu kỳ, mọi tình huống đều có thể phát sinh, toàn thành phố Hàng Châu chỉ có 4 trường hợp bị nhiễm Sars, trong đó một trường hợp là của công ty chúng tôi, nếu như lời đồn thổi lan ra, tất cả sẽ loạn.

Dịch Sars diễn ra đúng vào thời điểm thương mại điện tử phát triển nhanh chóng, sau khi bố trí xong cho các nhân viên làm việc tại nhà, những bận rộn lo lắng trong công việc đã làm giảm đi tâm lý hoang mang của các nhân viên trong công ty. Công việc của họ vẫn diễn ra bình thường, khách hàng của Alibaba không hề hay biết dịch Sars đã gõ cửa Alibaba.

http://sachviet.edu.vn

Trước dịch Sars, Alibaba đã giương cao ngọn cờ giá trị quan của công ty, vì vậy trong thời gian xảy ra dịch Sars, tất cả nhân viên đều nhận được sự khích lệ từ phía công ty. Sự khích lệ ấy khiến họ làm việc quên mình vì công ty. Ngay cả khi dịch Sars đã kết thúc, nó vẫn còn cổ vũ các nhân viên rất nhiều. Vì vậy có thể nói, nhờ dịch Sars, giá trị quan của Alibaba đã được phát huy triệt để.

LÀM VIỆC VÌ MỤC TIÊU

Điểm thành công nhất của Mã Vân là ở chỗ ông có thể phát huy đầy đủ năng lực lãnh đạo của mình ở tầng sứ mệnh, giá trị quan của doanh nghiệp, chứ không phải ở chỗ dẫn dắt nhân viên thực hiện mục tiêu và thu lợi nhuận dễ dàng.

Không nên để các đồng nghiệp làm việc vì bạn, mà phải để họ làm việc vì mục tiêu và lý tưởng của chúng ta. Cùng nỗ lực, đoàn kết với một mục tiêu chung sẽ dễ dàng hơn nhiều so với đoàn kết vì nhà doanh nghiệp là bạn. Do vậy, trước tiên phải thuyết phục mọi người thừa nhận sứ mệnh chung, chứ không phải để mọi người làm việc vì bạn.

Sứ mệnh chính là quan điểm được tất cả mọi người công nhận. Ngay từ những ngày đầu, đội quân lập nghiệp của Mã Vân đến với Alibaba vì sứ mệnh "thành lập doanh nghiệp xuất sắc nhất Trung Quốc", chứ không phải thuần túy đến làm công cho Mã Vân, vì thế, thật dễ để gắn kết đội quân này. Có thể nói, sứ mệnh, giá trị quan của doanh nghiệp là giới hạn cao nhất trong quản lý doanh nghiệp.

Giám đốc Taobao, Tôn Đồng Vũ đánh giá về Mã Vân: "Ông ấy có tầm nhìn chiến lược, có thể chỉ đạo bước phát triển tiếp sau của công ty và có thể gây ảnh hưởng đến người khác, giúp cho một tập thể bước tiếp với mục tiêu đã đề ra." Đây cũng là nguyên nhân khiến 18 "vị La Hán" vẫn không hề rời bỏ Mã Vân dù Alibaba đã gặp không ít khó khăn.

http://sachviet.edu.vn

Có mục tiêu và sứ mệnh thống nhất, toàn thể nhân viên của doanh nghiệp sẽ tiến lên phía trước theo cùng một hướng, khiến cho tiềm năng của mỗi người không ngừng được phát huy.

Khi bạn có một anh ngốc, rất ngốc, bạn sẽ rất đau khổ; nhưng khi bạn có 50 anh ngốc bạn lại là người hạnh phúc nhất, bởi lẽ ăn cơm, đi ngủ, đi vệ sinh họ đều xếp hàng; khi có một người thông minh bạn sẽ rất vui vẻ; nhưng có đến 50 người thông minh trên thực tế bạn là người đau khổ nhất, vì không ai phục ai. Vai trò của tôi ở công ty giống như xi măng, gắn kết rất nhiều những nhân tài ưu tú lại với nhau, để sức mạnh của họ đều tập trung về một hướng.

Nếu như nhu cầu tình cảm, tâm lý của nhân viên được thỏa mãn, những hợp đồng tâm lý được thực hiện, thì mức độ trung thành và cảm giác thỏa mãn của họ đối với doanh nghiệp sẽ tăng lên. Từ đó, họ mong muốn được cống hiến nhiều hơn nữa cho doanh nghiệp – vượt qua cả mức đầu tư mà doanh nghiệp mong đợi. Vì vậy, mục tiêu doanh nghiệp đưa ra phải phù hợp với nguyên tắc "hợp đồng tâm lý".

"Hợp đồng tâm lý" là khái niệm được nhà tâm lý học lãnh đạo nổi tiếng của Mỹ, giáo sư E.H. Schein nêu ra. Ông cho rằng, hợp đồng tâm lý là "sự phối hợp giữa những cống hiến của cá nhân và những gì mà tổ chức mong muốn giành được, và tổ chức sẽ hướng đến thu hoạch kỳ vọng của mỗi cá nhân." Doanh nghiệp có thể hiểu rõ kỳ vọng phát triển của mỗi nhân viên và cố gắng tạo điều kiện để thỏa mãn nguyện vọng của họ; còn mỗi nhân viên cũng tin tưởng doanh nghiệp có thể thực hiện kỳ vọng của mình và cố gắng hết sức vì sự phát triển của doanh nghiệp để có những đóng góp lớn hơn. Điều này thể hiện đầy đủ sự tín nhiệm và mức độ hài lòng giữa doanh nghiệp và nhân viên.

Đối với một doanh nghiệp hoặc tổ chức, phải tăng cường thái độ chấp nhận của nhân viên với mục tiêu của doanh

http://sachviet.edu.vn

nghiệp, để họ cảm thấy tất cả công việc mình làm là đáng giá, như vậy mới có thể kích thích nhiệt tình làm việc của họ.

Tôi có một kiến nghị với mọi người, nếu bạn đưa ra một mục tiêu cho công ty, mục tiêu này phải hết sức rõ ràng, minh bạch, khiến cả công ty, từ tổng giám đốc đến ông cụ ở phòng thường trực cũng phải nắm được nó.

Khi hành vi của mọi người đã được định vị bởi một phương hướng rõ ràng, và luôn có sự đối chiếu với mục tiêu, động cơ hành vi của mọi người sẽ được duy trì và tăng cường, đồng thời mọi người sẽ tự giác khắc phục mọi khó khăn, cố gắng đạt được mục tiêu.

Peter Drucker, "cha đẻ của quản lý học hiện đại" đã từng nói: "Nếu nói mục tiêu của doanh nghiệp chỉ có thể thể hiện bằng một 'ý nguyện', những mục tiêu này sẽ trở thành giấy lộn. Mục tiêu của doanh nghiệp bắt buộc phải chuyển thành các công việc. Nhưng công việc đề cập đến ở đây nên là công việc cụ thể, là một kế hoạch mục tiêu rõ ràng, xác thực và khả thi; với một trách nhiệm đã định."

Năm 2002, Mã Vân nêu ra quan điểm "một đồng lợi nhuận", vì trước đó vào năm 1999, 2000, 2001, Alibaba luôn thua lỗ. Nhưng cuối năm 2002, Alibaba quả nhiên đã có lợi nhuận.

Mã Vân đưa ra mục tiêu: năm 2003, doanh thu một ngày là 1 triệu đồng; năm 2004 lợi nhuận tiền mặt là 1 triệu đồng; năm 2005 mỗt ngày nộp 1 triệu đồng tiền thuế. Alibaba đã lần lượt thực hiện được những mục tiêu này trong sự ngạc nhiên của mọi người.

THÀNH CÔNG LÀ CỦA CẢ TẬP THỂ

Nói đến tinh thần tập thể, mọi người sẽ nghĩ ngay đến Đức, Nhật. Hiếm người cho rằng, người Trung Quốc có tinh thần tập thể rất cao. Ở Trung Quốc, tinh thần tập thể là ở trong gia

http://sachviet.edu.vn

tộc, ra khỏi gia tộc, tinh thần đó không còn nữa, nguyên nhân quan trọng nhất là họ hiểu quá ít về nhau.

Tổ chức tập thể nên giống với một toà Kim tự tháp, mỗi cá nhân đều rất quan trọng, dù ở vị trí nào bạn vẫn là thành viên của tập thể, nên phải dốc toàn lực để phát huy vai trò của tập thể.

Mã Vân vô tình đã ý thức được điều này, do vậy, các vị trí trong nội bộ Alibaba thường xuyên thay đổi. Thường là, ngày hôm nay người này ở vị trí này, ngày mai lại được điều động sang một vị trí khác nhưng không có bất kỳ lý do nào. Tại sao phải vậy? Ngoài sự cần thiết về nghiệp vụ, mục đích chính là để phá bỏ thói quen và sự lười nhác về ý thức truyền thống trong đầu mỗi thành viên của Alibaba.

Tinh thần tập thể là một phần trong giá trị quan của Alibaba. Alibaba đã giải thích về tinh thần tập thể như sau: cùng hưởng cùng chịu, lấy cái nhỏ để hoàn thành cái lớn, vui vẻ chia sẻ kinh nghiệm và tri thức, cùng trưởng thành với tập thể, có ý thức về người chủ tập thể, thêm gạch thêm vữa để xây dựng tập thể, trong công việc chủ động phối hợp với nhau, bổ sung khiếm khuyết. Trước khi đưa ra quyết sách phải phát biểu hết ý kiến của mình, sau khi quyết sách được thông qua phải kiên quyết chấp hành. Ảnh hưởng trực tiếp đến tập thể, để mọi người tiến lên theo cùng một hướng.

Quan niệm quản lý doanh nghiệp trước đây lấy chức vụ làm trung tâm, lấy chức năng để phân chia các bộ phận, giữa các bộ phận độc lập với nhau, thiếu sự liên hệ theo chiều ngang. Quan niệm mới hiện nay là làm thế nào để liên kết các tầng bộ phận lại với nhau, nhằm phát huy tác dụng của tập thể. Nhóm và tập thể không giống nhau. Nhóm có thể chỉ là tập hợp một nhóm người lại với nhau, và không có sức mạnh chiến đấu cao, còn tập thể lại là tổ chức có trung tâm, có sức mạnh gắn kết và sức mạnh chiến đấu.

http://sachviet.edu.vn

Một tập thể thành công nên xây dựng 4 ý thức: Ý thức mục tiêu, ý thức tập thể, ý thức cạnh tranh và ý thức nguy cơ.

1. Ý thức mục tiêu

Phải bảo đảm mục tiêu được quán triệt đến từng người và mục tiêu cá nhân phải kết hợp với mục tiêu của tổ chức. Mỗi thành viên trong tập thể phải có trách nhiệm cao với nó cũng như có đủ lòng tin để hoàn thành nhiệm vụ của mình, và không chịu ảnh hưởng của nhân tố bên ngoài. Đặc biệt là khi xuất hiện khủng hoảng, các thành viên trong tập thể càng cần kiên định với niềm tin, hoàn thành mục tiêu đã định của mình, để thoát khỏi khủng hoảng.

2. Ý thức tập thể

Phải bồi dưỡng niềm tự hào về tập thể. Tất cả các thành viên của tập thể phải ý thức được rằng, sự thành công của mỗi người phải hòa nhập vào trong thành công chung của tập thể. Chỉ khi dự án và tập thể thành công mới có thể nói đến thành công của cá nhân, hợp tác tập thể là điều kiện tất yếu để các dự án thành công. Điều này đòi hỏi tất cả thành viên trong tập thể kịp thời tìm hiểu và thông cảm cho nhau.

3. Ý thức cạnh tranh

Tập thể bắt buộc phải đưa ra cơ chế cạnh tranh, đồng thời phải cân bằng giữa trách nhiệm và quyền lợi, có công được thưởng, như vậy mới có thể dẫn dắt số đông cố gắng đi theo cùng một hướng, giúp cho các thành viên trong tập thể phát huy được vai trò lớn hơn.

4. Ý thức nguy cơ

Trong sự phát triển cao độ của xã hội ngày nay, bản thân doanh nghiệp đã là một nguy cơ rất lớn. Nếu thiếu một chút cố gắng, rất có thể doanh nghiệp sẽ bị đào thải. Huống hồ sau khi gia nhập WTO, sẽ có nhiều doanh nghiệp nước ngoài cùng

http://sachviet.edu.vn

tham gia vào cuộc cạnh tranh với doanh nghiệp trong nước. Vì vậy, thành viên của tập thể bắt buộc phải luôn nâng cao cảnh giác đối đầu với nguy cơ.

KHÔNG CHO PHÉP NHÂN VIÊN LẤY TIỀN HOA HỒNG

Trong thời kỳ đầu hoạt động, Mã Vân đã đưa ra hai quyết định thép: một là, không bao giờ đưa tiền hoa hồng cho khách hàng, ai đưa hoa hồng nếu bị phát hiện lập tức phải rời khỏi công ty, nếu không khách hàng sẽ mất tín nhiệm đối với Alibaba; hai là, không được nói xấu đối thủ cạnh tranh, điều này đề cập đến đạo đức kinh doanh của một công ty. Mã Vân kiên quyết yêu cầu tất cả thông tin thương mại đăng tải trên trang web Alibaba đều phải trải qua sự lựa chọn và biên tập lại. Điều này được thực thi bắt đầu từ 18 người khi thành lập Alibaba, và luôn kiên trì đến ngày hôm nay.

Do vậy Mã Vân đã hạ quyết tâm, không đưa hoa hồng, thực ra là muốn gửi đến khách hàng một thông điệp: Alibaba coi trọng chữ tín.

"Niềm tin" hiện nay đã trở thành một điểm trong giá trị quan của Alibaba và cũng là đề thi bắt buộc trong việc tuyển dụng nhân tài của công ty. Mã Vân cho rằng muốn vào làm việc ở Alibaba không khó, nhưng trước hết bạn phải là người đáng tin. Thành thật là một phẩm chất cơ bản nhất có sẵn trong mỗi con người song lại rất khó có thể bồi dưỡng được.

Mã Vân từng nói:

Xã hội thương mại là xã hội rất phức tạp, và tôi nghĩ thứ duy nhất bạn có thể nắm chắc, đó là sự thành thật. Vì có niềm tin nên đơn giản. Những thứ càng phức tạp, càng phải coi trọng niềm tin.

http://sachviet.edu.vn

Doanh nhân, thương nhân và người buôn bán có điểm gì khác biệt? Người buôn bán mong kiếm lời, có tiền là kiếm; thương nhân làm những thứ nên làm, và không làm những thứ không nên làm; còn doanh nhân bắt buộc phải gánh trách nhiệm xã hội, tạo giá trị và hoàn thiện xã hội.

Nhưng nếu bạn muốn trở thành một người buôn bán giỏi, một thương nhân giỏi và một doanh nhân xuất sắc, niềm tin là thứ quan trọng nhất mà bạn phải có. Niềm tin là nền móng. Ai xây được cho mình nền móng tốt sẽ đi trên con đường rất dài và rất xa.

TRỞ THÀNH CÔNG TY "CÓ BỘ MẶT CƯỜI"

Mã Vân cho rằng, dù là lãnh đạo hay nhân viên cũng phải ngày ngày vui vẻ đối diện với công việc.

Đánh giá một con người ưu tú không phải ở việc xem anh ta tốt nghiệp trường Đại học Havard hay Stanford mà ở việc xem anh ta hàng ngày có say mê làm việc và trở về nhà với nụ cười tươi bừng nở trên gương mặt sau mỗi giờ tan sở hay không. Đánh giá một công ty xuất sắc không phải ở việc xem công ty đó có bao nhiêu nhân viên tốt nghiệp từ các trường đại học danh giá, mà phải xem đội ngũ nhân viên của họ làm việc có nhiệt huyết không.

Chỉ có những công ty khiến cho nhân viên vui vẻ và nỗ lực làm việc mới là công ty tốt. Theo Mã Vân, mục đích làm việc của nhân viên không chỉ là mức lương vừa ý và môi trường làm việc tốt mà còn là trưởng thành một cách vui vẻ trong doanh nghiệp đó.

Tôi nghĩ, nhân viên là số 1, khách hàng là số 2. Không có các nhân viên, sẽ không có trang web này. Và cũng chỉ khi họ vui vẻ, khách hàng của chúng tôi mới vui vẻ. Còn những lời động viên khích lệ của khách hàng sẽ khiến họ hăng say làm

http://sachviet.edu.vn

việc, điều này cũng giúp cho trang web của chúng tôi không ngừng phát triển.

* * *

Xét từ góc độ quản lý, nhân viên chính là khách hàng trong nội bộ doanh nghiệp, do đó bắt buộc bạn phải phục vụ tốt các nhân viên của mình trước, để họ có tinh thần tốt, để họ mỗi khi nghĩ đến công việc đều cảm thấy vui vẻ, hứng khởi, tự nguyện và có thể không ngừng trưởng thành trên sân chơi của doanh nghiệp, trong công việc giành được giá trị và ý nghĩa vượt qua bản thân công việc, thì họ mới có thể truyền cảm giác sứ mệnh và tình cảm này cho khách hàng. Khi khách hàng tiếp xúc với tâm trạng và tình cảm vui vẻ đó, họ mới tin rằng quảng cáo, tuyên truyền hoặc hứa hẹn của doanh nghiệp là không giả tạo.

"Người tài giỏi nhất Trung Quốc", Tổng giám đốc Fedex khu vực châu Á, Fred Smith đã từng nói: "Chúng tôi phải chăm sóc tốt nhân viên, chỉ có như vậy họ mới tận tình chăm sóc khách hàng, từ đó quan tâm đến lợi nhuận của công ty."

Mấy năm liên tiếp trở lại đây, tỉ lệ bỏ việc của Alibaba chỉ là 3,3%, trong khi mức chung trong tỉ lệ lưu chuyển nhân viên của doanh nghiệp bình thường là 10-15%. ""Muốn giữ chân người tài, tạo ra môi trường làm việc thoải mái cũng là một biện pháp." Giám đốc nhân sự của Alibaba đã nói như vậy. Tiền bạc có thể giữ được con người chứ không giữ nổi lòng người, do vậy mỗi năm Alibaba sử dụng tối thiểu là 1/5 tinh lực và vật lực dùng để cải thiện môi trường làm việc và bồi dưỡng nhân viên.

Để xây dựng không gian làm việc thoải mái, Mã Vân đưa ra quan điểm Alibaba cần phải có quyết sách rõ ràng, mỗi quyết sách phải an toàn trên phương diện pháp luật hay đạo đức, có thể xuyên khu vực, xuyên bộ phận. Mục đích là để mỗi một

http://sachviet.edu.vn

nhân viên cảm thấy Alibaba là một nơi có thể thường xuyên giúp mình phát huy nhiều sáng tạo và được hưởng nhiều niềm vui.

Bình thường, Mã Vân không chỉ biết thể hiện niềm vui của mình, ông còn tạo ra một không khí khiến nhân viên vui vẻ. Trong công ty, ông luôn xuất hiện đằng sau nhân viên, nói chuyện say sưa về nghiệp vụ và đưa ra một vài gợi ý.

Mã Vân khuyến khích nhân viên phát triển các sở thích và đam mê của mình. Ở trụ sở chính Alibaba tại Hàng Châu, có thể nhìn thấy ảnh mọi người chụp chung khi đi du lịch treo trên tường, các nhân viên tự phát động tổ chức 10 nhóm sở thích, mỗi nhóm đều có một khẩu hiệu kì quặc, chi phí hoạt động do công ty trả.

Mã Vân rất chú ý đến việc khống chế phạm vi áp lực, rất ít khi gây áp lực cho nhân viên. Điều này khiến cho 3000 nhân viên của Alibaba đều trở thành "thanh niên vui vẻ".

Áp lực là của mình, không nên truyền cho nhân viên. Tôi luôn nói với các đồng nghiệp của mình, một công ty không thấy nụ cười là một công ty bất hạnh.

Những gì Mã Vân làm cho nhân viên không chỉ được bản thân họ thừa nhận mà còn nhận được sự hưởng ứng của xã hội, Mã Vân từng nhận được danh hiệu "Mười người nổi tiếng nhất Trung Quốc năm 2005 của đài CCTV".

Mã Vân công khai tuyên bố với giới truyền thông rằng, năm 2005, việc làm ông vui nhất không phải là Alibaba vượt qua eBay Eachnet, cũng không phải là sự kiện mua lại Yahoo Trung Quốc, mà là sự kiện trở thành công ty nổi tiếng nhất Trung Quốc. Mã Vân hi vọng, Alibaba đủ khả năng trở thành sân chơi hay nhất để các bạn trẻ lập nghiệp, trưởng thành và phát triển.

http://sachviet.edu.vn

[9]

MỤC TIÊU LÀ VƯƠN RA THẾ GIỚI

- Mã Vân luận bàn về sức mạnh của thương hiệu Alibaba

Chúng ta muốn mở ra thị trường thương mại điện tử quốc tế thì phải bồi dưỡng thị trường thương mại điện tử trong nước. Khẩu hiệu của chúng tôi là: "Tránh tranh giải hạng A trong nước, trực tiếp tham dự cúp thế giới."

NGUỒN GỐC TÊN GỌI ALIBABA

Thời kỳ đầu thành lập, tuy nguồn vốn rất hạn hẹp, nhưng Mã Vân vẫn xác định trong tương lai Alibaba phải trở thành công ty toàn cầu, do vậy tên công ty phải thật kêu, và mang tính quốc tế hóa. Để đăng ký được một tên hay, Mã Vân đã trăn trở rất nhiều. Cho đến một lần, khi đi ăn ở một cửa hàng ăn ở Mỹ, ông đã bất ngờ nghĩ ra ý tưởng kỳ quặc và gọi nhân viên phục vụ của quán ăn đến, hỏi anh ta liệu có biết đến cái tên Alibaba. Anh chàng nhân viên phục vụ đó trả lời là biết, thậm chí còn nói với Mã Vân câu thần chú mở cửa kho báu của Alibaba là "Vừng ơi, mở ra". Sau đó, Mã Vân lại lặp lại câu hỏi đó với những người khác ở các nơi khác nhau. Sau khi kiểm tra, Mã Vân nhận ra rằng tất cả mọi người trên thế giới đều biết đến câu chuyện về Alibaba, hơn nữa cái tên này được phát âm gần giống nhau ở tất cả các ngôn ngữ. Mã Vân đã quyết định đặt tên cho công ty của mình là Alibaba.

http://sachviet.edu.vn

Lựa chọn tên "Alibaba" là vì chúng tôi mong muốn trở thành một trong mười trang web lớn nhất trên thế giới, và hi vọng nếu là thương nhân nhất định sẽ sử dụng trang web của chúng tôi. Khi bạn đã có ý tưởng như vậy, bạn nhất định phải có một thương hiệu nổi tiếng, một cái tên nổi tiếng khiến mọi người trên toàn thế giới đều ghi nhớ.

Sau này, Mã Vân đã giải thích kỹ hơn tại sao lấy Alibaba làm tên gọi cho website:

Tôi đặt tên này không chỉ vì Trung Quốc, mà còn vì cả thế giới, tôi thành lập Taobao và sẽ có ngày Taobao cũng phát triển ra thế giới. Mục đích của chúng tôi không chỉ vì kiếm tiền, mà vì muốn xây dựng một công ty toàn cầu, có thể tồn tại đến 102 năm.

TRÁNH TRANH GIẢI HẠNG A, TRỰC TIẾP THAM DỰ CÚP THẾ GIỚI

Năm 1999, sau khi tham dự Hội nghị Thương mại Điện tử châu Á, rất nhanh chóng Mã Vân ý thức được cơ hội to lớn đang đến, và khi quyết định thành lập trang web thương mại điện tử Alibaba, ông hiểu rõ chuỗi giá trị của cơ hội này là sẽ được hưởng lợi từ hai phía: một là các nhà thu mua nước ngoài, hai là các nhà cung ứng Trung Quốc. Nhưng lúc đó, các công xưởng của Trung Quốc vẫn chưa phát triển, nhân tố quan trọng của mọi thành công trong mô hình thương mại đều tập trung ở nước ngoài.

Theo Mã Vân, muốn thực hiện mục tiêu này, trang web Alibaba phải mang tính toàn cầu, nếu không Alibaba chỉ có thể phát triển ở thị trường trong nước và trở thành người bán không có người mua. Hơn nữa, Mã Vân cho rằng, Alibaba bắt buộc phải nhanh chóng vươn ra toàn thế giới, nếu không sẽ mất vị trí "số 1", và như vậy nó sẽ không còn ý nghĩa.

http://sachviet.edu.vn

Tôi cho rằng, hoạt động của Alibaba trong 3 năm trước đây khá tốt. Lúc mới bắt đầu vào năm 1999, chúng tôi từng nói, Alibaba phải tránh tranh giải hạng A trong nước mà phải trực tiếp tham dự cúp Thế giới.

Đương nhiên, tôi muốn trợ giúp các doanh nghiệp Trung Quốc xuất khẩu sản phẩm, ai sẽ mua các sản phẩm của Trung Quốc? Chắc chắn là các thương gia nước ngoài. Vậy làm thế nào để khiến những doanh nghiệp này trở thành người mua? Câu trả lời đơn giản nhất là: xây dựng một thị trường giống như tổ chức một buổi vũ hội có sự tham gia của các chàng trai và các cô gái, nhưng thật khó để mời tất cả cùng vào. Sách lược là, mời các cô gái vào trước, tiếp đó mời các chàng trai ưu tú, làm như vậy, thị trường sẽ ngày càng rộng lớn.

Tổ chức một buổi vũ hội rất mệt, quan trọng là bạn phải mời được những cô gái xuất sắc.

Tôi thấy, nếu mời các chàng trai tham dự vũ hội trước, các cô gái chắc chắn sẽ không dám vào dự, nhưng ngược lại, nếu nhiều cô gái tham dự vũ hội sẽ có những chàng trai mạnh dạn tiến vào, do đó, buổi vũ hội sẽ trở nên sôi động. Đối với người mua và kẻ bán, người mua là các cô gái còn kẻ bán là các chàng trai. Các trang web thương mại điện tử của Mỹ lúc đó tập trung rất nhiều nhà cung ứng Trung Quốc, nhưng không có người mua. Do vậy, chúng tôi đã thực hiện ngược lại, trong năm 1999, 2000 chúng tôi đi khắp mọi nơi tuyên truyền về Alibaba, chính sách miễn phí trong thời gian đầu, mời mọi người tham gia để giao lưu.

Với lý do này, từ khi tuyên truyền, Alibaba đã trực tiếp tham dự "Cúp thế giới". Khi Internet trong nước bùng nổ, Alibaba lại âm thầm tuyên truyền tạo ưu thế ở nước ngoài.

Chiến lược của Alibaba trong những năm 1999, 2000 rất rõ ràng, đó là nhanh chóng bước vào tiến trình toàn cầu hóa, trở thành doanh nghiệp thương mại điện tử toàn cầu; mở ra thị

http://sachviet.edu.vn

trường thương mại điện tử quốc tế, bồi dưỡng thị trường thương mại điện tử trong nước. Khẩu hiệu của chúng tôi là: "Tránh tranh giải hạng A trong nước, trực tiếp tham dự cúp Thế giới." Mấy năm nay, trong suy nghĩ của nhiều người, thanh thế của Alibaba trên thị trường quốc tế lớn hơn ở thị trường trong nước, điều này có liên quan đến chiến lược toàn diện của chúng tôi trong các năm 1999, 2000 và 2001, chúng tôi tiến vào thị trường nước ngoài rất nhanh. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp cho rằng, chúng tôi bước vào giai đoạn toàn cầu hóa một cách mau lẹ, nhưng toàn cầu hóa tuyệt đối không có nghĩa là mời các anh chàng làm thuê nước ngoài hoặc thành lập công ty ở nước ngoài. Trong chiến lược toàn cầu hóa, chúng tôi đã làm rất nhiều việc.

Hoạt động cơ bản của Alibaba trong những năm 1999, 2000 và 2001 là ở châu Âu và Mỹ, do vậy tôi đã có nhiều buổi diễn thuyết tại hai nơi này. Tôi nhớ lần diễn thuyết thất bại nhất ở Đức vào năm 2000, 1500 chỗ ngồi chỉ đến có 3 người, lúc đó tôi rất xấu hổ, nhưng nghĩ không có cách nào khác, vẫn phải diễn thuyết.

Vào thời điểm đó, việc quảng bá của Alibaba gặp rất nhiều khó khăn. Nhưng là một trang web quốc tế, lấy việc trợ giúp các doanh nghiệp Trung Quốc xuất khẩu sản phẩm là mục đích chính, vì vậy Alibaba bắt buộc phải tìm người mua ở nước ngoài. Và để làm được điều này, nhất định phải làm cho người nước ngoài hiểu về Alibaba.

Hoạt động quảng cáo tuyên truyền của Alibaba ở nước ngoài rất rầm rộ nhưng cũng không kém phần tinh tế.

Ở Mỹ, chúng tôi đã đưa ra rất nhiều hoạt động quảng cáo và tuyên truyền. Tại đó, Alibaba và ngân hàng Trung Quốc là hai doanh nghiệp duy nhất thuê CNBC quảng cáo 2 năm. Đặc biệt là năm trước còn thực hiện một cuộc thử nghiệm, nghĩ đến chiến tranh Irac sắp bùng nổ (năm 2003), chúng tôi liền

http://sachviet.edu.vn

mua quảng cáo của các đài truyền hình nước ngoài. Khi chiến tranh thực sự bùng nổ và Trung Quốc trở thành điểm nóng, nhiều người nói chúng tôi đã chi nhiều tiền cho quảng cáo, nhưng theo tôi, khoản chi đó thực sự không lớn lắm.

Năm 1999, Mã Vân dự định đặt trụ sở chính của Alibaba ở Hồng Kông. Vì ông quan niệm:

Chúng tôi mong muốn thành lập một công ty khiến cả thế giới phải ngưỡng mộ do người Trung Quốc sáng lập. Hồng Kông là một vùng đất quốc tế hóa, chúng tôi thành lập cơ sở nghiên cứu ở Mỹ, chi nhánh công ty ở Luân Đôn, sau đó nền tảng của chúng tôi tại Hàng Châu Trung Quốc.

Tại sao không đặt trụ sở chính của Alibaba ở nước ngoài? Mã Vân có chủ trương riêng của mình, ông luôn giữ vững quan điểm Alibaba phải ở Trung Quốc, vì muốn tất cả mọi người trên thế giới biết rằng, Alibaba là công ty do người Trung Quốc sáng lập, có thể khiến người Hoa trên toàn thế giới tự hào.

LÝ LUẬN YES

Chúng tôi không muốn trở thành thương nhân, chúng tôi chỉ muốn thành lập doanh nghiệp và trở thành một doanh nhân, bởi theo tôi, người buôn bán, thương nhân và doanh nhân có sự khác biệt ở mục đích kiếm tiền. Kiếm tiền là mục tiêu cơ bản, nhưng không phải là toàn bộ mục tiêu của một doanh nhân. Đối với doanh nghiệp, kiếm tiền là việc hết sức đơn giản, nhưng đó là kết quả chứ không phải là mục đích.

Rất nhiều người trên thế giới này đều biết cách kiếm tiền, nhưng những người có thể ảnh hưởng đến người khác và hoàn thiện xã hội lại rất ít.

Ấn tượng mà thương nhân để lại cho người đời chính là sự theo đuổi lợi nhuận. Nhưng doanh nhân lại đem đến cho mọi

http://sachviet.edu.vn

người một cảm giác về sứ mệnh. Tuy thương nhân và doanh nhân đều tạo ra của cải, nhưng mục tiêu lại không giống nhau, do vậy ấn tượng để lại cho mọi người cũng có sự khác biệt rất lớn. Thương nhân lấy của cải cá nhân làm mục tiêu, lấy tiền làm phương hướng, họ làm những việc có thể kiếm tiền. Còn mục tiêu cuối cùng mà doanh nhân theo đuổi chính là tạo ra giá trị cho xã hội.

Theo tôi, một công ty vĩ đại đương nhiên cũng cần phải kiếm tiền, nhưng nếu chỉ biết kiếm tiền thì đó không phải là công ty vĩ đại. Một trong những nguyên tắc quan trọng nhất của Alibaba chính là không được coi kiếm tiền là mục tiêu số 1. Chúng tôi quan niệm công ty vĩ đại trước hết phải tạo ra của cải và giá trị thực sự cho xã hội, có thể liên tục làm xã hội thay đổi.

Rất nhiều doanh nhân khi mới bắt đầu lập nghiệp coi phục vụ số đông làm mục tiêu phấn đấu. Giống như Bill Gate, thời kỳ đầu lập nghiệp, ông đã lấy "hàng chục triệu người có thể dùng phần mềm máy tính" làm mục tiêu; như Sam Walton từng phải xây dựng một mô hình thương mại vừa tiện lợi vừa rẻ, và Wal-mark đã trở thành một công cụ để thực hiện lý tưởng này của ông; lại ví dụ như Mã Vân, sứ mệnh khi mới bắt đầu lập nghiệp chính là "khiến cho công việc kinh doanh trở nên dễ dàng"... Đương nhiên, nếu chỉ có sứ mệnh cũng không được, bắt buộc phải tạo ra của cải, như vậy, giá trị bạn tạo ra mới có thể được mọi người thừa nhận. Vì vậy, Mã Vân cho rằng tạo giá trị và kiếm tiền là một lý luận Yes.

Nếu nói rằng, tạo giá trị và kiếm tiền cái nào quan trọng, chúng tôi sẽ nói Yes, cả hai đều quan trọng, nhưng nếu nhất định phải hỏi cái nào quan trọng hơn, tất nhiên tạo giá trị quan trọng hơn. Nếu tạo giá trị nhưng không có tiền, giá trị đó về cơ bản cũng không có giá trị, và không ai muốn trả tiền cho giá trị bạn tạo ra, giá trị đó là thứ bỏ đi, bạn không tạo ra giá trị cho xã hội, nhưng lại đang tạo ra rác thải, cho nên có thể nói trong bạn có tôi, trong tôi có bạn mới là chính xác nhất. Mọi

http://sachviet.edu.vn

người hỏi tôi, anh thích những nhân viên được việc hay những người biết nghe lời, tôi sẽ nói Yes, tôi cần anh ta vừa biết nghe lời vừa được việc, vì tôi không tin được việc và nghe lời mâu thuẫn với nhau. Người được việc chắc chắn là người không nghe lời, người nghe lời lại nhất định không được việc, những người như thế chúng tôi không cần, bản chất của không nghe lời là không được việc, có đúng vậy không?

KHÔNG NÊN COI TAI NẠN NGHỀ NGHIỆP LÀ MỘT KIỂU PR

Vào một ngày năm 1985, người tiêu dùng tìm đến nhà máy Haier để mua tủ lạnh nhưng phần lớn tủ lạnh đều bị lỗi, cuối cùng họ đành miễn cưỡng mua một cái. Trương Huệ Mẫn đã ý thức được hầu hết sản phẩm của Haier không đảm bảo chất lượng, do đó đã cử người đến kho kiểm tra, kết quả có đến 76/400 chiếc tủ lạnh hỏng. Lúc đó, Trương Huệ Mẫn đã làm mọi người kinh ngạc khi quyết định chính tay người sản xuất sẽ đập bỏ tất cả những chiếc tủ lạnh này! Trương Huệ Mẫn là người đập nhát búa đầu tiên! Giá tiền của một chiếc tủ lạnh lúc đó là hơn 800 Nhân Dân Tệ, tương đương với thu nhập 2 năm của một nhân viên. Rất nhiều nhân viên vừa đập tủ lạnh vừa khóc.

Sự kiện đập bỏ tủ lạnh đã gây chấn động tất cả những người làm việc ở Haier. Nhưng cũng từ đó, ý thức về chất lượng đã in đậm trong tâm trí của tất cả nhân viên ở Haier. 3 năm sau, công ty Haier đã nhận được cúp vàng chất lượng quốc gia đầu tiên của ngành sản xuất tủ lạnh trong nước. Cùng với sự phát triển của Haier, sự kiện đập bỏ tủ lạnh không ngừng được giới truyền thông truyền bá, như vậy, Haier đã tạo dựng hình ảnh một doanh nghiệp chú trọng đến quản lý doanh nghiệp và quản lý chất lượng sản phẩm.

Giống như Haier, trong quá trình phát triển, Alibaba cũng đã từng đối mặt với một số nguy cơ. "Phát tài phát lộc" là một

http://sachviet.edu.vn

dịch vụ có ưu thế cạnh tranh về giá cả được www.taobao.com tung ra vào ngày 10 tháng 5 năm 2006 sau nửa năm nghiên cứu. Đây là dịch vụ tăng giá trị do Taobao cung cấp cho các nhà cung ứng tự nguyện thông qua hình thức trả phí dịch vụ để mở rộng hoạt động kinh doanh và thu được nhiều hợp đồng hơn nữa. Tuy nhiên, dịch vụ này của Taobao vẫn chưa được mọi người công nhận, nên nó tiềm ẩn một nguy cơ rất lớn. Chỉ trong 20 ngày ngắn ngủi đã có hơn 6000 nhà cung ứng ký tên trên mạng, tuyên bố ngừng hoạt động kinh doanh tập thể vào ngày 1 tháng 6.

Trong một buổi phát biểu Mã Vân lập tức xin lỗi các nhà cung ứng về vấn đề còn tồn tại ở phương diện hiểu biết lẫn nhau giữa Taobao và các hội viên. Cùng lúc đó, www.taobao.com tiến hành điều chỉnh giá với dịch vụ "phát tài phát lộc".

Mã Vân đã giải thích về sự việc này như sau:

Do số lượng các nhà cung ứng trên trang web Taobao tăng rất nhanh, chúng tôi đưa ra dịch vụ này với mong muốn các nhà cung ứng mới có cơ hội cạnh tranh bình đẳng. Nhưng có khách hàng lại cho rằng Taobao đã đưa ra một dịch vụ đi ngược lại với nguyên tắc công bằng.

* * *

Lời hứa không thu phí 3 năm của chúng tôi không hề thay đổi, "phát tài phát lộc" không phải là để thu phí sử dụng. Hiện nay, trên trang web Taobao có 28 triệu sản phẩm, không lâu nữa sẽ có đến 50 triệu sản phẩm, nếu căn cứ vào thời gian công bố trên mạng để quyết định vị trí của sản phẩm đó, thì phần trăm giao dịch của các sản phẩm đến sau sẽ giảm mạnh, Taobao mong muốn dịch vụ này sẽ duy trì trật tự thị trường diễn ra bình thường và cần điều tiết ưu hóa môi trường thị trường.

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

Mã Vân rất coi trọng việc này. Ngày 29 tháng 5, ông đã đăng một bài báo với bút danh Phong Thanh Dương trên diễn đàn của Taobao. Dưới đây trích một phần lời giải thích thêm của Mã Vân về dịch vụ "phát tài phát lộc".

Chúng ta một lần nữa nói về xuất phát điểm thật sự của "phát tài phát lộc".

1. www.taobao.com chịu trách nhiệm hoàn thành chỉ tiêu quan trọng của tập đoàn Alibaba là trong vòng 5 năm tới sẽ cung cấp 1 triệu việc làm cho thị trường Trung Quốc! Để có thể giúp nhiều người bán và người mua tham gia lập nghiệp và phát triển trên sàn Taobao với tiêu chuẩn tham gia thấp nhất, chúng tôi đã quyết định một lần nữa miễn phí 3 năm vào năm ngoái! Chúng tôi không thể, tuyệt đối không và càng không có lý do phá bỏ lời hứa của mình. Lời hứa miễn phí 3 năm là một việc lớn và nghiêm túc được tất cả các cổ đông và ủy viên hội đồng quản trị nhất trí thông qua. Đến hôm nay, chưa có một cổ đông nào tiếp tục yêu cầu chúng tôi thu phí kiếm tiền đối với Taobao. Có người nói rằng, áp lực về tiền vốn của chúng tôi rất nặng nề. Tôi có thể thông báo rất nghiêm túc với mọi người rằng: số tiền mặt mà chúng tôi hiện có ít nhất có thể miễn phí cho các khách hàng trên Taobao thêm 20 năm nữa!

Ngày hôm nay, www.taobao.com không phải lo nghĩ tới cách để kiếm tiền, mà phải nghĩ xem làm thế nào để trở thành trang web hay nhất trên thế giới!

2. Chúng tôi cũng đã từng hứa với tất cả hội viên tham gia vào quá trình xây dựng và phát triển của Taobao, trong tương lai, chúng tôi sẽ phải tìm ra mô hình thu phí công bằng, hợp lý, để trang web Taobao phát triển, và các hội viên có thể phát tài, đồng thời người mua cũng cảm thấy vui vẻ!! Chúng tôi hi vọng có thể thực hiện mô hình thương mại lý tưởng trong đó ai muốn nộp phí thì nộp, ai không muốn thì thôi. Đương nhiên, ý tưởng này chỉ xuất hiện trên lý thuyết, và trên thế

http://sachviet.edu.vn

giới này vẫn chưa có người nào thành công cả. Nhưng chúng tôi quan niệm đây là một tư tưởng tiên tiến. Sự phát triển của trang web Taobao ngày hôm qua, hôm nay và ngày mai, bắt buộc phải không ngừng tìm tòi mở rộng và sáng tạo! Chúng tôi muốn đi trên con đường mà người khác không dám đi! Vì chúng tôi trẻ và biết mình đang mở ra lịch sử cho thương mại điện tử Trung Quốc!

3. Mục đích của chúng tôi khi đưa ra dịch vụ "phát tài phát lộc" là muốn trợ giúp một số chủ cửa hàng trên mạng lập nghiệp thuận lợi hơn. Nhiều chủ cửa hàng muốn đầu tư cho cửa hàng của mình, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thu hút nhiều lượng khách hàng hơn nữa! Theo tôi đó là trò chơi đầu tư nho nhỏ, hay chăng chỉ là một chức năng "đánh bạc cò con vui vẻ" của nhiều chủ cửa hàng nhỏ, không ít có sự khác biệt so với các chức năng khác của Taobao. Hơn nữa, hiện nay sản phẩm tung lên mạng của Taobao mỗi ngày đã vượt qua con số 28 triệu sản phẩm, trong 3 năm nữa sẽ lên đến 50-80 triệu sản phẩm. Nếu không có biện pháp quản lý hữu hiệu sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đến mức độ hài lòng của khách hàng! Chúng tôi thấy rằng, www.taobao.com nhất định phải thực hiện một số thử nghiệm táo bạo. Tất cả những điều này không hề xuất phát từ ý tưởng kiếm tiền.

Còn về vấn đề thu nhập, taobao.com vẫn chưa đủ trả tiền giấy in hàng ngày mà trang web sử dụng!

Nhưng thật không ngờ sự việc này lại trở nên nghiêm trọng đến vậy, tôi cũng tự thấy rằng, còn nhiều điểm chúng tôi vẫn chưa làm tốt. Bản thân sản phẩm chưa hoàn thiện, việc tìm hiểu lẫn nhau vẫn chưa đúng, một lần nữa tôi xin gửi lời xin lỗi chân thành nhất tới các bạn. Nhân viên của Taobao vẫn đang ngày đêm hoàn thiện những sản phẩm của mình, các bạn hãy cho những bạn trẻ này của chúng tôi thêm một cơ hội nữa.

http://sachviet.edu.vn

Chúng tôi chân thành cảm ơn trong 3 năm qua mỗi lần Taobao đưa ra một sản phẩm mới, một chức năng mới đều nhận được sự ủng hộ và giúp đỡ của các bạn. Hôm nay hãy để chúng ta một lần nữa cùng hoàn thiện Taobao!!

Từ bỏ rất dễ, nhưng chúng tôi quyết không bao giờ từ bỏ ước mơ trong ngày đầu tiên của mình!

Taobao là kho báu của các bạn!

Phong Thanh Dương

Sáng sớm ngày 29.5.2006

Mã Vân cho rằng "phát tài phát lộc" bị phản đối chủ yếu là vì chưa làm tốt công tác khách hàng trước khi tung ra sản phẩm. Nhiều người khi điều tra vẫn chưa được sử dụng, khi được biết sẽ thu phí nên họ cho rằng như vậy không hay. Mã Vân kiên trì quan điểm "phát tài phát lộc" là một dịch vụ tốt, nhưng đã bị hiểu lệch lạc đi.

Đáng tiếc là giải thích của Mã Vân không được mọi người chấp nhận. Theo Mã Vân, Taobao là kho báu của mọi người, nên đã phát động một cuộc bỏ phiếu để mọi người quyết định sự sinh tồn của "phát tài phát lộc". Ngày 12 tháng 6, qua 10 ngày bỏ phiếu của cư dân mạng, với 38% phiếu thuận, 61% phiếu chống, dịch vụ "phát tài phát lộc" bị hủy bỏ. Thông qua hình thức bỏ phiếu để quyết định giữ hay bỏ một chức năng mới của trang web C2C trong lịch sử phát triển Internet không phải là trường hợp đầu tiên.

Trong lần khủng hoảng này, Mã Vân không coi nó là một cách để PR, ông muốn giải thích với khách hàng bằng một thái độ nghiêm túc, và có những động thái tích cực – hủy bỏ dịch vụ "phát tài phát lộc". Nhưng Mã Vân không lùi bước, ông cho biết, tuy đã dừng cung cấp dịch vụ "phát tài phát lộc" nhưng không loại trừ nó sẽ được tung ra trở lại sau khi hoàn thiện.

http://sachviet.edu.vn

[10]

PHẢI BIẾT NÓI "KHÔNG" VỚI CƠ HỘI

- Mã Vân luận bàn về tu dưỡng của doanh nhân

Là CEO, chúng ta có rất nhiều cơ hội, công việc của tôi chính là phải biết nói "NO" với cơ hội.

BA PHẨM CHẤT CẦN CÓ CỦA MỘT DOANH NHÂN: TẦM NHÌN, TẤM LÒNG, THỰC LỰC

Mã Vân cho rằng, chỉ khi một người có tầm nhìn, có tấm lòng và thực lực, người đó mới có thể vượt qua khó khăn dành được thành công.

Tầm nhìn

Muốn có tầm nhìn, phải hiểu được "đọc vạn cuốn sách không bằng đi vạn dặm đường". Phải đọc nhiều, phải nói chuyện nhiều với các cao nhân. Khi bạn nhận thấy khoảng cách giữa mình với người khác rất xa, lúc đó tầm nhìn của bạn mới mở rộng. Nhiều nhà doanh nghiệp tự hào "tôi đứng vị trí số 1 ở một thành phố nào đó", nếu bước ra bên ngoài, bạn sẽ thấy mình còn kém xa người khác.

Mã Vân quan niệm muốn "có tầm nhìn" phải đi vạn dặm đường, vì "đi một ngày đàng, học một sàng khôn".

Con người phải học cách đầu tư cho bộ óc và nhãn quan của mình. Nếu hàng ngày chỉ du lịch đến Tiêu Sơn, Dư Hàng,

http://sachviet.edu.vn

bạn sẽ bàn bạc như thế nào với những khách hàng lớn về sự phát triển trong tương lai của thế giới? Bạn hãy dùng số tiền du lịch đó đến Nhật Bản, đến New York và các nơi khác, đi du lịch toàn thế giới, sau khi trở về tầm nhìn của bạn sẽ khác, con người phải biết đầu tư cho bản thân mình, như vậy mới có thể truyền cho khách hàng.

Tấm lòng

Thế mạnh duy nhất tôi có thể giành được trong ngày hôm nay đó là dung nạp mọi thứ nhiều hơn mọi người một chút.

* * *

Tôi phát hiện ra rằng, điều tuyệt diệu trên thế giới này là có thể gặp nhiều người khác nhau, đặc biệt là trong công ty, nếu bạn nhìn người khác bằng con mắt ngưỡng mộ, bạn sẽ thấy dễ chịu, nhưng khi bạn muốn ghét ai đó, dù thế nào bạn cũng thấy chướng tai gai mắt.

Thực lực

Mã Vân quan niệm thực lực được tích lũy trên cơ sở của những thất bại.

Ở nước ngoài có một số người hoài nghi về thực lực của Alibaba, không tin Yahoo sẽ mang lại cho Alibaba 1 tỷ USD, cộng thêm Yahoo Trung Quốc, bởi lẽ trong con mắt của mọi người, Mã Vân rất dễ "lung lay". Về vấn đề này, Mã Vân đã thể hiện một tấm lòng quảng đại cùng thực lực và khả năng của người Trung Quốc.

Về việc mua lại Yahoo Trung Quốc, Mã Vân cho biết đây vẫn chỉ là một sự khởi đầu, điều quan trọng là phải xem kết quả.

http://sachviet.edu.vn

Tuy tự hào nhưng chúng tôi nhận thấy gánh nặng đè trên vai, bởi vì, tôi và Alibaba hiện nay đại diện cho một giới doanh nhân và doanh nghiệp Trung Quốc.

Nói chung, công ty đa quốc gia cỡ lớn của nước ngoài thích thông qua việc thành lập công ty con ở Trung Quốc, sau đó mở rộng kinh doanh ở Trung Quốc bằng cách ủy nhiệm khu vực Hồng Kông, Đài Loan hoặc cử giám đốc nghiệp vụ từ nước ngoài trở về hơn, nhưng một khi hoạt động của Yahoo Trung Quốc có thể phát triển nhanh chóng dưới trướng của Alibaba, chắc chắn sẽ làm thay đổi thành kiến và phương thức cố hữu trong hoạt động kinh doanh ở Trung Quốc của các công ty đa quốc gia này. Đồng thời cũng sẽ thay đổi cách nhìn của họ đối với doanh nghiệp Trung Quốc và doanh nhân Trung Quốc.

Cái gọi là "doanh nghiệp nhỏ làm việc, doanh nghiệp lớn làm người" nghĩa là, doanh nghiệp nhỏ phát triển và trưởng thành dựa vào năng lực quản lý của cá nhân người lãnh đạo, nhưng sự phát triển của doanh nghiệp lớn lại phải dựa vào tố chất làm người của lãnh đạo doanh nghiệp. Nếu người lãnh đạo doanh nghiệp có một tấm lòng cởi mở, một tầm nhìn xa và thực lực phi thường, doanh nghiệp đó có thể phát triển thịnh vượng.

CEO PHẢI BIẾT NÓI "NO" VỚI CƠ HỘI

Nhiệm vụ chính của CEO là gì? Mã Vân có những kiến giải rất độc đáo về vấn đề này:

Khi nhìn thấy 10 con thỏ, bạn sẽ bắt con nào? Một số người bây giờ bắt con này, lúc khác bắt con kia, kết quả có thể không bắt được con nào. Nhiệm vụ chủ yếu của CEO không phải là kiếm tìm cơ hội mà là biết nói "No" với cơ hội. Cơ hội rất nhiều nhưng chỉ có thể nắm lấy một.

http://sachviet.edu.vn

Trong quá trình phát triển, Mã Vân đã bỏ qua một số cơ hội và cũng nắm bắt được một số cơ hội. Đây chính là chìa khóa thành công để ông có thể đưa Alibaba đi đến ngày hôm nay.

Việc càng lớn càng khó thành công, những doanh nghiệp nhỏ trong buổi đầu thành lập phải biết nắm lấy một cơ hội và tiến hành làm triệt để, như vậy mới có thể tích lũy được tất cả nguồn lực. Ngay cả các công ty lớn đã có không ít những ví dụ thất bại khi phát triển theo hướng đa nguyên hóa, còn đối với một công ty nhỏ nếu thử nghiệm ở mọi nơi cũng chỉ nhanh chóng tiêu hao nguồn lực của mình.

* * *

Nhiều người lập nghiệp không chuyên tâm. Nguyên nhân vì bản thân họ chưa nghĩ thấu đáo vấn đề đầu tiên, đó là "làm cái gì". Hôm nay đào một cái giếng ở đây, ngày mai đào thêm một cái ở chỗ khác, kết quả không cái giếng nào có nước, và trên mặt đất chỉ lưu lại rất nhiều những cái hố.

Những cái không nên làm mới có thể làm, "chuyên tâm" có thể giúp bạn tập trung tất cả nguồn lực tại một điểm.

Mã Vân đã phát biểu trong buổi họp báo sau khi Alibaba hoàn tất thương vụ mua lại Yahoo Trung Quốc:

Nhiệm vụ chính của CEO không phải là tìm kiếm cơ hội mà là biết nói "NO" với cơ hội. Cơ hội rất nhiều, chỉ cần nắm lấy một, nếu nắm lấy quá nhiều, bạn sẽ mất tất cả. Nhưng nếu nói "NO" với cơ hội của ngày hôm nay thì đó lại là sự ngu dốt lớn nhất.

8 năm trước, Mã Vân đã từng từ chối nhã ý của Dương Chí Viễn hi vọng ông có thể đảm nhiệm chức Tổng giám đốc của công ty Yahoo Trung Quốc vừa được thành lập một năm, nhưng Mã Vân đã từ chối.

http://sachviet.edu.vn

Ngày nay, Alibaba đã lớn mạnh, Mã Vân cho rằng thời cơ đã chín muồi, do vậy nảy sinh ý tưởng hợp tác với Yahoo.

Tôi đã xem xét rất kỹ, công cụ cung cấp dịch vụ tìm kiếm nếu không được sử dụng một cách hiệu quả sẽ gây ảnh hưởng rất lớn đối với hệ thống thương mại điện tử Alibaba, do vậy tôi phải làm dịch vụ này. Nếu tự làm tôi sẽ phải mất 2,3 năm, nếu mua công nghệ thì rất đơn giản. Biện pháp duy nhất của chúng tôi là phải tìm kiếm một công ty có ảnh hưởng trên phạm vi toàn thế giới. Các ứng cử viên gồm: Google, Yahoo và Baidu, nhưng Baidu và Google thì không bao giờ bán. Yahoo tuy có công nghệ, nhưng mức độ bản địa hóa lại rất thấp. Do vậy, chúng tôi đã bắt đầu đàm phán. Đúng vào ngày này năm ngoái, tôi nhận được một bức e-mail của Yahoo với nội dung muốn đàm phán với chúng tôi, chúng tôi đã bàn bạc được 10 phút vào ngày 1 tháng 5. "Tôi muốn mở dịch vụ tìm kiếm thông tin nhưng không muốn làm một mình mà muốn mua lại. Nếu các vị có hứng thú về việc này chúng ta sẽ thương lượng, nếu không thì thôi, để tôi đi tìm người khác." Câu nói của tôi lúc đó cũng giống như một câu bông đùa nhưng không ngờ đã trở thành hiện thực.

Mã Vân đã từng từ bỏ rất nhiều cơ hội niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán. Ông cho rằng, không phải ông không muốn lên sàn mà là chưa tìm được cơ hội thích hợp. Mã Vân cho rằng, so với Đinh Lỗi và Trần Thiên Kiều, những người tham gia thị trường cổ phiếu ở hai đợt trước, ông không bỏ lỡ cái gì, ngược lại lên sàn sau càng đỡ tốn sức.

TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NHÂN

Doanh nghiệp, doanh nhân và trách nhiệm xã hội nên có mốt quan hệ như thế nào? Mã Vân quan niệm:

Trách nhiệm xã hội không nên là một khái niệm suông, cũng không phải đơn thuần hạn chế ở các mặt như làm từ

http://sachviet.edu.vn

thiện hay quyên góp mà là mối quan hệ chặt chẽ với giá trị quan, cơ chế dùng người, mô hình thương mại của doanh nghiệp. Nhiều người cho rằng, lập doanh nghiệp là để kiếm tiền, kiếm thật nhiều tiền, nhưng đây không phải là mục đích của Alibaba. Khiến cho nhân viên vui vẻ làm việc và trưởng thành, khiến cho khách hàng hài lòng về dịch vụ, khiến xã hội nhận thấy được giá trị trong sự tồn tại của chúng tôi, đây mới là trách nhiệm xã hội của Alibaba.

Trong lễ trao giải "Song Thập" (10 doanh nhân được yêu thích nhất và 10 giám đốc xuất sắc nhất) của Đại Lễ 100 năm quản lý Trung Quốc với chủ đề "Giá trị quan mới về của cải: Trách nhiệm xã hội - Cùng tạo lập giá trị", Mã Vân một lần nữa trình bày những kiến giải của mình đối với trách nhiệm xã hội của doanh nhân.

Gần đây, rất thịnh hành quan niệm trách nhiệm xã hội, tôi nghĩ rằng trong tình hình hiện nay, doanh nghiệp Trung Quốc có bốn việc quan trọng nhất:

Một là, bắt buộc phải gánh vác trách nhiệm xã hội về sản phẩm và dịch vụ mà mình cung cấp. Nếu anh kiếm được nhiều tiền, nhưng sản phẩm và dịch vụ anh làm ra gây hại cho xã hội, giống như trứng gà, trứng vịt cùng một số thực phẩm khác, cho dù anh quyên góp nhiều tiền đến mấy, tôi cũng xem thường những người như anh.

Hai là, nộp thuế theo quy định pháp luật. Không ít người nghĩ rằng một mặt phải tính đến vấn đề trốn thuế, mặt khác lại nghĩ rằng cuối năm phải quyên góp bao nhiêu tiền, tôi xem thường họ.

Ba là, trong tình hình của Trung Quốc ngày nay, nguồn lực thiếu nhất của doanh nhân có lẽ tập trung ở việc sử dụng tiền vốn có được để mở rộng kinh doanh, tạo ra nhiều cơ hội việc làm hơn nữa. Hiện nay, sinh viên đại học nói

http://sachviet.edu.vn

rằng không tìm được việc làm, tôi nghĩ điều sinh viên cần nhất là cơ hội việc làm, còn với doanh nhân đó là cơ hội lập nghiệp lớn nhất.

Do vậy, hiện nay ở Trung Quốc vẫn chưa có doanh nghiệp mang tầm vóc quốc tế, doanh nghiệp Trung Quốc vẫn còn nhỏ, con đường chúng ta phải đi còn rất dài. Mọi người hãy quản lý doanh nghiệp của mình, gánh trách nhiệm xã hội bằng sản phẩm và dịch vụ của mình, nộp thuế theo quy định pháp luật, tạo ra nhiều cơ hội việc làm hơn, đây có thể sẽ là trách nhiệm xã hội mà lớp doanh nhân trước tiên phải gánh vác.

Bốn là, làm từ thiện và công ích. Mã Vân quan niệm, trách nhiệm xã hội phải hòa vào hệ thống giá trị trung tâm và mô hình thương mại của doanh nghiệp mới có thể tồn tại lâu dài. Nói cách khác, sản phẩm và dịch vụ của một doanh nghiệp phải mang trách nhiệm xã hội. Nếu như sản phẩm đem bán và dịch vụ cung cấp gây hại cho xã hội, cho dù rất thành công cũng không thể chấp nhận.

Mã Vân tin tưởng, thương mại điện tử nhất định sẽ thay đổi xã hội, nhất định sẽ giúp khách hàng kiếm tiền. Do vậy, sản phẩm và dịch vụ của Alibaba chắc chắn được các doanh nghiệp vừa và nhỏ đón nhận. Cũng chính vì thế, Mã Vân từng nhiều lần công khai bày tỏ, dù có nhiều tiền đến mấy, Alibaba cũng không đầu tư vào game trực tuyến, và sau khi mua lại Yahoo Trung Quốc, ông đã trực tiếp cắt bỏ hẳn dịch vụ tin nhắn tuy thu lợi nhuận lớn nhưng lại rất phức tạp này.

Theo Mã Vân, một doanh nghiệp muốn gánh vác trách nhiệm xã hội, cần lồng ghép trách nhiệm đó vào trong hoạt động của công ty. Mã Vân nhận định, Trung Quốc có hơn 1 tỷ dân, sau 20 năm nữa sẽ có không ít người thất nghiệp vì nhiều lý do khác nhau, hi vọng thương mại điện tử có thể giúp nhiều người có cơ hội việc làm hơn. Có việc làm, gia đình mới có thể

http://sachviet.edu.vn

bền vững, sự nghiệp mới có thể phát triển, xã hội mới có thể ổn định, đây cũng là một biểu hiện của trách nhiệm xã hội. Mô hình B2B của Alibaba đã giúp hàng chục triệu doanh nghiệp vừa và nhỏ phá vỡ được hạn chế về mặt thời gian và không gian. Trên sàn giao dịch đơn giản và đầy hiệu quả thực tế này, họ tìm được các doanh nghiệp mạnh và chưa mạnh trong chuỗi ngành sản xuất, để từ đó thay đổi vận mệnh của mình, nâng cao uy tín của toàn bộ giới doanh nghiệp nhỏ Trung Quốc trên trường quốc tế, đồng thời cũng thúc đẩy Alibaba trở thành doanh nghiệp thương mại điện tử mạnh nhất một cách thuận lợi. Trong khi đó, sàn giao dịch C2C của Taobao hướng đến tất cả mọi người, trợ giúp những người bình thường nhất bằng sự cố gắng của bản thân có thể làm buôn bán nhỏ và cũng hoặc trực tiếp hoặc gián tiếp tạo ra vô số việc làm.

KHI CÓ 70% NGƯỜI TIN TƯỞNG BẠN, BẠN LÀ NGƯỜI RẤT HẠNH PHÚC

Là một CEO, khi có 70% số người tin bạn, bạn là người rất hạnh phúc. Đây là một khái niệm xã hội học, trong sáu người, chắc chắn có một người kiệt xuất, trong bảy người chắc chắn có một kẻ đểu giả, bạn tùy ý chọn ra bảy người, trong đó nhất định có một kẻ hết sức đểu giả. Khi sáu người ở bên nhau nhất định có một người kiệt xuất, căn cứ vào tỷ lệ này, trong 10 người nhất định sẽ có 3 người không tán thành quan điểm của bạn. Do vậy, bạn phải hết sức độ lượng.

Mã Vân khích lệ những người có ý chí lập nghiệp phải tin vào khả năng phán đoán của mình, và phải có lòng tin vào bản thân. Khi mới bắt đầu lập nghiệp, rất ít người chấp nhận ý tưởng của Mã Vân, kể cả nhân viên trong nội bộ công ty. Do vậy, Mã Vân không chỉ phải marketing trang web của mình ra bên ngoài, mà còn phải quảng bá ý tưởng của mình trong nội

http://sachviet.edu.vn

bộ công ty, khiến các nhân viên có thể chấp nhận quan điểm của mình. Thái độ của ông rất kiên quyết: mọi người có thể tranh luận, nhưng phải mặt đối mặt, bắt buộc phải giải quyết ngay, nếu nói với bên thứ ba, chứng tỏ rằng bạn lung lay, bắt buộc phải rời khỏi tập thể này. Bởi lẽ, bất kỳ doanh nghiệp nào cũng chỉ cần một nhà tư tưởng.

Năm 2000, khi đầu tư mạo hiểm của Alibaba đã đủ, Mã Vân quyết tâm làm lớn. Alibaba đã vươn đến thung lũng Silicon của Mỹ và sang Hàn Quốc, đồng thời nhanh chóng mở rộng nghiệp vụ ở London, Anh và Hồng Kông, Trung Quốc. Alibaba với một năm tuổi đã trở thành một công ty đa quốc gia, nhân viên đến từ 13 nước và khu vực.

Nhưng lúc ấy, Mã Vân vẫn chưa hình thành quyền lực nhất định, trong khi đó, dưới trướng của ông là một số nhân tài mang tầm cỡ quốc tế và mỗi người đều cho rằng ý tưởng của mình là đúng. Do đó, đã xuất hiện nguy cơ về quản lý. Đồng nghiệp của Alibaba ở Trung tâm Nghiên cứu Phát triển Silicon Mỹ cho rằng, công nghệ là quan trọng nhất; nhưng một phó tổng giám đốc, xuất thân từ một trong 500 công ty hàng đầu thế giới, ở trụ sở chính tại Bộ Hồng Kông lại nói với Mã Vân, phát triển theo hướng Tư bản là quan trọng nhất. Mỗi quan điểm dường như đều có lý, do vậy, Mã Vân bắt đầu cảm thấy hoang mang. Giống như những gì sau này ông nói: "50 người thông minh làm việc với nhau là một điều bất hạnh nhất trên thế giới."

Từ tháng 4 năm 2000, chỉ số NASDAQ đã giảm trở lại từ số điểm cao nhất và bắt đầu tiến hành một đợt điều chỉnh với biên độ mạnh và kéo dài đến tháng 9 năm 2001 mới kết thúc. Trong một khoảng thời gian rất dài sau này, chỉ số NASDAQ vẫn ở vào ngưỡng thấp, dường như tất cả những người đầu tư vào công ty mạng đều thất chặt hầu bao. Cũng chính vì thế, năm 2001 được mọi người gọi là năm bong bóng Internet nổ

http://sachviet.edu.vn

tan. Khi đó, Alibaba cũng không tránh khỏi cơn phong ba bão táp và Mã Vân đã phải hối hận về sự tín nhiệm của mình đối với các tinh anh.

Một lần nữa, Mã Vân đã tự đưa ra lựa chọn của mình. Cuối năm 2000, Alibaba mạnh mẽ khởi động chiến lược "trở về Trung Quốc", tiếp đó cắt giảm số lượng lớn nhân công trên toàn cầu. Sau nhiều năm, có người nhận xét động thái này của Mã Vân đã trực tiếp cứu Alibaba vượt qua sóng gió.

http://sachviet.edu.vn

[11]

LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC

- Mã Vân luận bàn về mối lương duyên "A - Ya[1]"

Chúng tôi lựa chọn Yahoo là vì họ có công nghệ mạnh nhất thế giới và với kinh nghiệm 7 năm ở Trung Quốc của Yahoo cho dù là sai lầm hay những bước tiến có được đều là vốn liếng để chúng tôi phát triển.

BẮT BUỘC PHẢI TÌM KIẾM LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

Trong bức thư gửi toàn thể nhân viên Alibaba ngày 11 tháng 8 năm 2005, Mã Vân viết:

Rất vui được thông báo với các bạn một tin tốt lành, ngày 11 tháng 8 năm 2005 theo giờ Bắc Kinh, chúng ta đã đạt được thỏa thuận với Yahoo, thiết lập mối quan hệ liên minh chiến lược, chúng ta đã mua lại hoàn toàn tài sản của Yahoo Trung Quốc, đồng thời có được 1 tỷ USD vốn đầu tư của Yahoo.

Tài sản của Yahoo Trung Quốc bao gồm trang web cổng thông tin Yahoo Trung Quốc (www.yahoo.com.cn), 3721, Yisou (dịch vụ tìm kiếm nhanh), công nghệ tìm kiếm, thông tin, quảng cáo của Yahoo, hai bên còn đưa tất cả các phần của Yahoo trong lĩnh vực "đấu giá trực tuyến" vào Alibaba. Công

[1] A- Ya: Alibaba và Yahoo

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

ty Alibaba còn được độc quyền sử dụng vô thời hạn thương hiệu Internet "Yahoo" đi đầu thế giới tại Trung Quốc.

Tháng 8 năm 2005, giao dịch thay đổi quyền sở hữu cổ phần giữa Alibaba và Yahoo là một động thái lớn nhất trên thị trường tư bản trước khi tham gia thị trường chứng khoán của Alibaba. Theo thỏa thuận ký kết, với 1 tỷ USD tiền mặt và Yahoo Trung Quốc, Yahoo đã chuyển đổi sở hữu thành khoảng 40% cổ phiếu phổ thông của tập đoàn Alibaba.

Với số tiền đầu tư 1 tỷ USD, Yahoo đã trở thành một trong những cổ đông của công ty Alibaba. Từ đó, chúng tôi được độc quyền sử dụng tất cả công nghệ trọng yếu của công ty Yahoo, các nội dung thông tin tư vấn phong phú và các nguồn kênh thông tin bao phủ toàn cầu. Yahoo sẽ ủng hộ hết mình để trợ giúp các doanh nghiệp Trung Quốc xuất khẩu trên hệ thống mạng toàn cầu!

Đây là thương vụ mua bán lớn nhất trong lịch sử Internet Trung Quốc. Chúng tôi cũng giành được 5 bông "hoa vàng" của Yahoo: tài sản của Yahoo Trung Quốc, thương hiệu, tiền vốn, công nghệ và nguồn kênh trong ngoài nước của Yahoo, cộng với sàn giao dịch thị trường thương mại điện tử, hệ thống niềm tin và cơ chế thanh toán an toàn được hình thành trong sáu năm hoạt động vừa qua, chúng tôi sẽ mở ra hệ thống thương mại điện tử hoàn chỉnh nhất, với chức năng mạnh nhất toàn cầu và bốn cách bảo hộ lớn của thương mại điện tử: thị trường, niềm tin, thanh toán và tìm kiếm.

Tại sao chúng tôi chọn mua lại Yahoo Trung Quốc? Lúc đó, Alibaba đã kinh doanh có lãi, lưu lượng và lượng giao dịch của Taobao đã hoàn toàn vượt qua eBay Eachnet. Với tình hình thuận lợi như vậy, Mã Vân nhận thấy "tính phá hoại" và "khả năng sát thương" của Google trong lĩnh vực Internet.

http://sachviet.edu.vn

"Tôi để ý thấy, lĩnh vực Internet ở Mỹ đã xuất hiện một cục diện mới, sự trỗi dậy của Google đã làm giảm doanh thu của eBay, ngay cả con thuyền Yahoo cũng đang lắc lư." Mã Vân ý thức được Alibaba phải tìm kiếm liên minh chiến lược toàn cầu, đặc biệt phải có dịch vụ tìm kiếm thông tin để không bị đẩy ra ngoài trong cuộc cạnh tranh có thể bùng nổ.

Mua lại Yahoo chủ yếu là xuất phát từ những ý tưởng mang tầm chiến lược: một là, chúng tôi muốn mượn thuyền ra biển. Hai là, chúng tôi muốn tích lũy kinh nghiệm thu mua sáp nhập, vì Alipay, Taobao đều là sản phẩm của chúng tôi, sau này nếu muốn phát triển ra toàn thế giới nhất định sẽ phải sáp nhập, nên đây là một quá trình tập dượt.

* * *

Các dịch vụ của Yahoo, đương nhiên có rất nhiều điểm trùng hợp với Alibaba. Nhưng những dịch vụ này nếu đứng riêng lẻ thì không có ý nghĩa, bởi vì cho dù là C2C hay dịch vụ tìm kiếm trên thực tế đều là phục vụ B2B. Chúng tôi nhìn thấy ở Yahoo công nghệ và mức độ ảnh hưởng cũng như số lượng khách viếng thăm rất lớn tại nước ngoài. Phải coi Yahoo là công cụ chiến lược, mua lại Yahoo với mục đích sử dụng công nghệ của họ để tăng thêm sức mạnh của mình.

Vì sao lần này Mã Vân không tự xây dựng dịch vụ tìm kiếm thông tin, giống như Taobao, mà lại thông qua thương vụ mua bán sáp nhập? Ông đã trả lời câu hỏi này như sau:

Nếu không thông qua mua bán sáp nhập, bạn phải dựa vào chính mình. Trước khi niêm yết cổ phiếu, nếu như Alibaba có kinh nghiệm về sáp nhập để chúng tôi hiểu được sáp nhập là như thế nào, tôi nghe nói, 80% doanh nghiệp sáp nhập đều thất bại. Tôi muốn chứng minh liệu chúng tôi có thể nằm trong 20% doanh nghiệp thành công hay không, trước khi lên sàn, cho dù tôi thất bại trong việc sáp nhập, tôi cũng có thể

http://sachviet.edu.vn

có được nhiều kinh nghiệm, sẽ có lợi cho việc sáp nhập lần sau. Đối với tôi, đây chính là một thử nghiệp, một bài học.

* * *

Trước đây, tôi chưa hề có kinh nghiệm về mua bán sáp nhập. Tại sao lần này chúng tôi lại tiến hành mua bán sáp nhập với Yahoo Trung Quốc? Đối với Alibaba, khi làm bất cứ việc gì, trước tiên phải căn cứ vào nhu cầu của khách hàng, khách hàng cần chúng tôi đáp ứng ngay. Chúng tôi thành lập Alibaba, đơn giản là vì Trung Quốc cần có một thị trường điện tử B2B, sau này thành lập Taobao vì phát hiện B2B và C2C phải cạnh tranh. Nếu chúng tôi không làm, 3 năm sau sàn B2B do chúng tôi thành lập có thể sẽ bị chết. Sau này thấy rằng B2B và C2C đều phát triển tốt nếu không cần có khả năng thanh toán, do vậy Alipay được thành lập. Sau đó, lại nhận thấy như thế vẫn chưa đủ vì nếu một công ty không có khả năng thu mua sáp nhập, công ty đó sẽ mãi không hoàn thiện. Giống như con người phải tự mình sinh con đẻ cái, điều này chúng tôi rất có kinh nghiệm, nhưng có thể nuôi dạy con hay không, đây là công việc của chúng ta và chúng ta luôn phải suy nghĩ để làm việc.

Đối với Alibaba, đây rõ ràng là lần thử nghiệm mang tính chiến lược: một là thông qua mua lại Yahoo Trung Quốc nhanh chóng có được công cụ tìm kiếm thông tin; hai là kinh nghiệm thu mua sáp nhập sẽ đặt nền móng cho tiến trình toàn cầu hóa trong tương lai; ba là đã tìm được liên minh đầy sức mạnh – Yahoo.

Tuy Yahoo Trung Quốc không phải là miếng thịt ngon, nhưng Yahoo thì đúng. Mã Vân mua lại Yahoo Trung Quốc với ý đồ thu hút kinh nghiệm quản lý quốc tế, mượn Yahoo Trung Quốc, hay nói cách khác là mượn Yahoo, nhanh chóng hoàn thành kế hoạch khuyếch trương, mở rộng, vì Alibaba không

http://sachviet.edu.vn

thể chỉ đáp ứng Alibaba Trung Quốc và Alibaba Nhật Bản, mục đích của ông là "khiến công việc kinh doanh trở nên dễ dàng".

Thông qua việc sáp nhập nguồn tài nguyên của B2B, B2C và Alipay, Alibaba hoàn toàn có thể thực hiện sự hợp nhất chuỗi ngành hàng của thương mại điện tử. Nhưng nếu chuỗi ngành hàng này không phát triển ra bên ngoài, sẽ không thể đạt được mục tiêu "khiến công việc kinh doanh trở nên dễ dàng". Trên thực tế, thị trường nước ngoài tương đối hoàn chỉnh, nên lợi ích mà Alibaba thu được cũng sẽ tăng gấp bội.

Do đó, sau khi có chuỗi ngành hàng hoàn chỉnh, tiếp nhận nguồn tài nguyên của nước ngoài rõ ràng đã chấp cánh cho tiến trình quốc tế hóa của Alibaba. Thông qua thương vụ mua lại sáp nhập, Mã Vân đã gắn kết mình với Dương Chí Viễn.

SAI LẦM CỦA YAHOO LÀ TÀI SẢN VÔ GIÁ NHẤT

Internet là một sản phẩm mới nên các công ty mạng sẽ phải đối mặt với vô số điều chưa biết. Chỉ sau khi mắc sai lầm mới có thể rút ra kinh nghiệm. Những kinh nghiệm đó lại rất cần thiết đối với một số doanh nghiệp khác. Do vậy, sai lầm cũng là một tài sản. Truyền đạt những kinh nghiệm có được cho các doanh nghiệp hiện có mới giúp họ tránh phạm phải sai lầm tương tự.

Trở ngại lớn nhất để các công ty đa quốc gia xưng bá ở thị trường Trung Quốc chính là vấn đề bản địa hóa. Thời gian đầu, Yahoo đã vấp phải vấn đề bản địa hóa. Mã Vân cho rằng: "Yahoo đã phạm phải sai lầm 7 năm ở Trung Quốc, từ nay về sau Yahoo sẽ không mắc phải sai lầm như thế."

Lĩnh vực Internet cạnh tranh ngày càng khốc liệt, công nghệ và mô hình thương mại phát triển nhanh chóng, các doanh nghiệp bản địa của Trung Quốc đã có 10 năm nhập môn thị trường này và dần trưởng thành. Không những thế, trong lĩnh

http://sachviet.edu.vn

vực công nghệ, cho dù là cổng thông tin, tìm kiếm hay thương mại điện tử, điểm xuất phát của mọi người là giống nhau. Trong lĩnh vực Internet, không có người đi đầu về công nghệ tuyệt đối.

Do đó, Mã Vân cho rằng:

Yahoo mắc sai lầm. Mặc dù công nghệ của Google rất xuất sắc, nhưng Google cũng có thể phạm phải sai lầm, nếu đối thủ mắc nhiều sai lầm hơn, chúng ta sẽ thắng. Trước đây, tôi đã từng nói phải học tập MSN, vượt qua MSN. Hôm nay, tôi vẫn muốn nói như vậy, ở Trung Quốc, vấn đề bản địa hóa được Baidu làm rất tốt, Yahoo Trung Quốc cũng phải học tập Baidu và vượt qua Baidu. Chúng tôi sẽ tập trung toàn lực triển khai hoạt động bản địa hóa, tin rằng trong thị trường cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin của Trung Quốc, Yahoo Trung Quốc vẫn còn hi vọng.

GIẢM BÉO CHO YAHOO

Việc chỉnh đốn lại Yahoo Trung Quốc một năm qua rất cần thiết, từ việc mỗi tháng cắt 30 triệu quảng cáo đến xóa 80 triệu đồng dịch vụ tăng giá trị Wireless, tiếp đến từng bước bỏ dịch vụ hỗ trợ Yahoo (vốn là 3721) được coi là "phần mềm lưu manh" với thu nhập mỗi năm mấy trăm triệu đồng, hình ảnh của Yahoo Trung Quốc ngày càng lành mạnh.

Sau khi mua lại Yahoo Trung Quốc, chúng tôi đã thực thi một số hoạt động, trước hết là hoạt động giảm béo. Yahoo Trung Quốc có tất cả 600 nhân viên, với gần 200 sản phẩm, một bộ phận có 60 người phụ trách 100 đường truyền kết nối. Lúc đó, chúng tôi đã hỏi họ một số câu hỏi, câu hỏi đầu tiên là việc quan trọng và cấp thiết nhất hiện nay là gì? Việc gì vừa không cấp thiết vừa không quan trọng, việc gì vừa cấp thiết lại vừa quan trọng? Mọi người đều cho rằng việc này (dịch vụ tìm

http://sachviet.edu.vn

kiếm) vừa quan trọng vừa cấp thiết, tôi nói với họ vậy thì chúng ta làm việc đó, đóng tất cả các dịch vụ khác.

Chúng tôi đã thay đổi trang chủ của Yahoo Trung Quốc, nếu 600 người ở 600 khu vực khác nhau làm một việc tỉ lệ thành công rất thấp, 600 tập trung làm ở một khu vực, tỉ lệ thành công sẽ rất cao.

Yahoo chính thức vào Trung Quốc từ năm 1999. Khi đó, Internet Trung Quốc vẫn đang trong giai đoạn bắt đầu, vì vậy, Yahoo đã rập khuôn hoàn toàn kinh nghiệm của Mỹ cho Trung Quốc. Cùng với sự trỗi dậy nhanh chóng của các công ty Internet thuộc Trung Quốc, với các lĩnh vực và thế mạnh khác nhau, Yahoo Trung Quốc đã mất phương hướng và tham gia ở tất cả các lĩnh vực. Trước khi bị Alibaba mua lại, Yahoo Trung Quốc có dịch vụ tìm kiếm, trang web cổng thông tin, dịch vụ tìm kiếm web bằng từ khóa tiếng Trung 3721, dịch vụ SP, trang web Yipai (đấu giá) và trang web Yisou (tìm kiếm nhanh). Trong những lĩnh vực này, dịch vụ tìm kiếm chiếm 50% doanh thu, sau đó là đến SP và quảng cáo. Trong lĩnh vực tìm kiếm, dịch vụ tìm kiếm web bằng từ khóa lại chiếm đến 80% doanh thu.

Sau khi sáp nhập, chiến lược "cổng thông tin + tìm kiếm" trước đây của Yahoo Trung Quốc đã được Mã Vân định nghĩa lại là "tìm kiếm". Với logic như vậy, sản phẩm của Yahoo Trung Quốc đã được giải phẫu toàn diện, dịch vụ SP bị cắt bỏ đầu tiên. Mã Vân chủ yếu xem xét đến hai điểm: một là mục tiêu trong tương lai của dịch vụ SP và của Yahoo Trung Quốc không giống nhau, tên gọi đầy đủ của SP là Service Provider (Nhà cung cấp), tức người trực tiếp cung cấp dịch vụ ứng dụng nội dung trong dịch vụ Internet cho điện thoại di động, có nhiệm vụ căn cứ vào nhu cầu của các thuê bao để triển khai và cung cấp dịch vụ phù hợp sử dụng cho thuê bao di động; hai là dịch vụ SP lúc đó của Yahoo

http://sachviet.edu.vn

Trung Quốc có nội dung không lành mạnh. Một số quảng cáo nhỏ cũng bị cắt bỏ cùng với dịch vụ SP.

Vì toàn bộ Yahoo Trung Quốc được định nghĩa là "tìm kiếm", nên dịch vụ "Yisou" bị cắt bỏ là hoàn toàn hợp lý. Trang web Yipai và trang web Taobao của Alibaba lại có điểm trùng hợp, do vậy đã sáp nhập thành một.

Sau khi điều chỉnh các sản phẩm dịch vụ, trang chủ Yahoo Trung Quốc đã được "giảm béo", nội dung cũng được giảm đi một nửa, chỉ còn giữ lại chuyên mục giải trí, thể thao và thông tin tài chính kinh tế. Tại sao lại chỉ giữ những nội dung trên?

Đối với chúng tôi, mục đích của Alibaba là trợ giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ phát triển. Một là, thông tin kinh tế tài chính là tin tức thời sự cần thiết để doanh nghiệp phát triển, hơn nữa đó lại là sở trường của chúng tôi, 9 triệu doanh nghiệp Trung Quốc đều cần những thông tin này. Hai là, thể thao là tiêu chuẩn của sức khỏe. Ba là, giải trí là tiêu chuẩn của sự vui vẻ. Do đó, chúng tôi xác định: hài hòa ba nhân tố xã hội, thông tin tài chính kinh tế là của cải, giải trí là niềm vui, thể thao là sức khỏe. Của cải, niềm vui, sức khỏe chính là nhân tố giúp xã hội hài hòa, những trang web được chúng tôi lập ra cũng hướng theo mục tiêu này. Nhưng dịch vụ giải trí của chúng tôi không theo hướng thô tục, giải trí bắt buộc phải theo xu hướng gợi mở tương lai, chỉ khi đại diện cho xu thế, cho thời thượng mới là giải trí thực sự. Do vậy, chúng tôi sẽ dốc toàn lực đầu tư cho sự phát triển của giải trí.

Còn về trang chủ của Yahoo Trung Quốc, Mã Vân thừa nhận quá trình nâng cấp gặp rất nhiều khó khăn.

Đối với Yahoo Trung Quốc, chúng tôi rất dễ dàng kiếm được lợi nhuận. Nhưng tôi hi vọng mỗi công ty bắt buộc phải trở thành "Số một". Do vậy, chúng tôi đã nâng cấp hoàn toàn Yahoo Trung Quốc.

http://sachviet.edu.vn

Sau khi Alibaba làm chủ, Yahoo Trung Quốc đã thay đổi nhiều lần. Mã Vân giải thích thay đổi là để phù hợp với khách hàng.

Trong hội nghị chiến lược lần thứ nhất sau khi mua lại Yahoo Trung Quốc, Mã Vân tuyên bố: "Yahoo chính là tìm kiếm thông tin, tìm kiếm thông tin chính là Yahoo". Ngày 9 tháng 11 năm 2005, ba tháng sau khi Alibaba thành công trong thương vụ mua lại Yahoo Trung Quốc, những ai mở trang chủ mới của Yahoo Trung Quốc sẽ thấy, trang chủ phức tạp trước đây đã được thay thế bằng một trang chủ đơn giản giống như trang web tìm kiếm Google và Baidu. Mệnh lệnh được Mã Vân đưa ra là, "khi nào Yahoo Trung Quốc không còn giống với Yahoo Mỹ, lúc đó mới thành công". Tiếp đó, Mã Vân tuyên bố tại Bắc Kinh, hình ảnh trang web cổng thông tin bảy năm qua của Yahoo Trung Quốc đã được thay đổi hoàn toàn, trọng điểm về dịch vụ sau này sẽ chuyển hướng sang lĩnh vực tìm kiếm. Mã Vân làm như vậy là có lý do riêng, "thứ nhất ngay từ khi bắt đầu tôi đã đi theo hướng tìm kiếm thông tin, ngoài ra còn một nguyên nhân khác, đó là muốn cho các nhân viên của Yahoo Trung Quốc biết rằng mọi thứ đều có thể thay đổi."

Nhưng chưa đến nửa năm sau, vào tháng 4 năm 2006, trang chủ của Yahoo Trung Quốc đã trở lại phong cách trang web cổng thông tin ban đầu. Sau ngày 15 tháng 8 năm 2006, một số người kinh ngạc phát hiện, ô tìm kiếm của bốn tháng trước đã lại xuất hiện trên trang chủ của Yahoo Trung Quốc. Song tên miền được sử dụng lần này là www.yahoo.com.cn, còn trang chủ theo hình thức cổng thông tin www.yahoo.com.cn vẫn tiếp tục tồn tại.

Có thể thấy, Mã Vân đã rất khó khăn khi đi trên con đường của Yahoo Trung Quốc. Yahoo Trung Quốc tuy đã được thu hẹp, nhưng vẫn chưa tìm được một phương hướng thích hợp. Tuy thế Mã Vẫn vẫn tràn đầy niềm tin.

http://sachviet.edu.vn

Thay đổi không đồng nghĩa với thành công, con đường của Yahoo Trung Quốc còn rất dài. Yahoo Trung Quốc cần có thời gian để vận hành. Ngày hôm nay dịch vụ tìm kiếm thông tin của Yahoo đã đứng ở vị trí thứ ba, thứ tư, với 100 triệu USD giá trị cổ phiếu, Google đánh bại Yahoo Trung Quốc là điều đương nhiên, nhưng nếu như Yahoo Trung Quốc đánh bại được Google đó lại là một kỳ tích, do vậy chúng tôi đã đặt cược, 5 năm nữa Yahoo Trung Quốc sẽ là một công ty như thế nào, hãy cùng chờ đợi.

QUAY LẠI VỚI DỊCH VỤ TÌM KIẾM – GOOGLE + EBAY

Thương mại điện tử trên toàn thế giới không thể tách rời dịch vụ tìm kiếm, dịch vụ tìm kiếm trên toàn thế giới không tách khỏi dịch vụ tìm kiếm của Trung Quốc, do đó chúng tôi sẽ cùng Yahoo bước vào lĩnh vực cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin.

Tìm kiếm được coi là điểm tăng trưởng kinh tế quan trọng của Internet, với tên gọi "thùng vàng thứ tư". Từng có người dùng một phép ví von sau để hình dung vai trò quan trọng của tìm kiếm đối với thương mại điện tử: "Đối với thương mại điện tử, chiếm lĩnh cổng thông tin mô hình lớn chỉ tương đương với việc đóng các cửa hàng lớn trên phố, nhưng chiếm lĩnh dịch vụ tìm kiếm thông tin đồng nghĩa với việc đóng cửa hoàn toàn con phố bán hàng." Mã Vân hi vọng trực tiếp đưa dịch vụ tìm kiếm thông tin vào mô hình hoạt động kinh doanh của thương mại điện tử Alibaba, sự kết hợp giữa hai dịch vụ này sẽ hình thành nên mô hình thương mại điện tử hoàn mỹ trong tương lai.

Yahoo Trung Quốc muốn có được thành công phải tìm kiếm phương thức mới để thâm nhập thị trường. Nếu lại thành lập một trang web giống như Xinlang thì còn có ý nghĩa gì?

http://sachviet.edu.vn

Mã Vân cho rằng trọng điểm trong dịch vụ của Yahoo mới không giống với Google và Baidu. Google chú trọng đến dịch vụ tìm kiếm toàn cầu, Baidu lại chú trọng đến dịch vụ tìm kiếm thông tin bằng tiếng Trung tại Trung Quốc. Yahoo mới lại chuyên tâm vào việc cung cấp dịch vụ tìm kiếm bằng tiếng Trung trong phạm vi toàn thế giới. Mã Vân kỳ vọng có thể tìm được không gian sinh tồn cho Yahoo Trung Quốc trong lúc Baidu vẫn chưa đứng vững ở vị trí này, Google chưa hoàn toàn phù hợp với Trung Quốc.

Theo Mã Vân, hình thức biểu hiện của Yahoo Trung Quốc chắc chắn có hai loại, một là trang web Taobao, hai là dịch vụ tìm kiếm thông tin. "Alibaba cũng không biết mô hình nào sẽ thắng, nhưng sẽ làm cả hai, lĩnh vực nào thành công đều tốt cho Alibaba."

Tôi sẽ không mô phỏng Google và Baidu, mà sẽ kết hợp tìm kiếm với thương mại điện tử. Hiện nay, dịch vụ tìm kiếm rất hot, cuối cùng vẫn phải tạo giá trị cho cư dân mạng. Chúng ta không thể quay trở lại thời đại của Internet vào những năm 2000, bởi vì tìm kiếm vẫn chỉ là một công cụ, thương mại mới là mục đích cuối cùng, bạn phải thay mọi người tìm được thứ có lợi.

Tôi cho rằng, tìm kiếm là công cụ quan trọng nhất của thương mại điện tử. Hai năm trở lại đây, càng ngày tôi càng thấy rõ, trong quá trình phát triển của thương mại điện tử, không dám khẳng định tìm kiếm là nhân tố mang tính quyết định, nhưng chí ít cũng là nhân tố then chốt. Hiện nay, Google đã bước vào lĩnh vực thanh toán, eBay đầu tư khoảng 70-80% tiền vốn vào dịch vụ tìm kiếm, cho nên đây cũng là xu thế trong tương lai của Trung Quốc.

Lựa chọn tìm kiếm và thương mại điện tử vì đây là hai lĩnh vực có tương lai phát triển nhất. Trong mắt tôi, Google + eBay mới là mô hình tốt nhất.

http://sachviet.edu.vn

Mã Vân cho biết, triển khai dịch vụ tìm kiếm chuyên môn hóa có thể trợ giúp Yahoo Trung Quốc ứng phó hiệu quả với sự cạnh tranh khốc liệt của một số trang web cổng thông tin mạng chủ yếu, ví dụ như người khổng lồ trong lĩnh vực tìm kiếm Baidu và Xinlang chẳng hạn.

Mã Vân tin tưởng, lĩnh vực B2B có thể hoàn toàn hòa nhập vào mô hình "Google + eBay" chính là một ưu thế của Alibaba.

Trên sàn Alibaba có các nhà cung ứng hàng hóa, người bán trên Taobao có thể tìm thấy nguồn hàng ở Alibaba. Vì vậy, có nhiều dịch vụ thương mại điện tử (B2B, B2C, dịch vụ tìm kiếm thông tin), hệ thống Alibaba có thể tung ra nhiều gói dịch vụ thương mại điện tử mà các đối thủ khác không thể làm được.

TẠO RA VĂN HÓA RIÊNG CHO YAHOO TRUNG QUỐC

Tháng 8 năm 2005, khi Alibaba mua lại Yahoo Trung Quốc, tình hình của Yahoo Trung Quốc rất cam go. Mã Vân cho biết:

Khi tiếp quản Yahoo Trung Quốc, tôi phát hiện thấy văn hóa của họ rất kỳ lạ, trước đây vốn là văn hóa giám đốc kinh doanh, sau lại có văn hóa 3721, nhưng không có văn hóa của riêng mình.

Trước khi tập đoàn Alibaba mua lại Yahoo Trung Quốc, Yahoo Trung Quốc vừa mới mua lại 3721[1].

Năm 2006, Mã Vân đã tốn khá nhiều sức lực để nâng cấp Yahoo Trung Quốc. Tháng 11 năm 2006, ông mời Giáo sư Tằng Minh, nhà quản lý chiến lược doanh nghiệp nổi tiếng của Trung Quốc, giữ chức tổng giám đốc Yahoo Trung Quốc. Tháng 5 năm 2007, đổi tên Yahoo Trung Quốc thành Trung Quốc Yahoo.

---

[1] Hãng phần mềm 3721 (thuộc Hồng Kông): Đây là hãng phần mềm chuyên sản xuất các ứng dụng tìm kiếm trên mạng Internet.

http://sachviet.edu.vn

Văn hóa trước đây của Yahoo là làm cho ông chủ vui, nhưng văn hóa của Alibaba là khiến khách hàng vui. Để điều chỉnh, chúng tôi đã đưa các nhân viên trước đây của Yahoo Trung Quốc đến Hàng Châu, để họ thấy văn hóa của một công ty xuất sắc, lành mạnh như thế nào.

Tôi hứa trong vòng một năm không cắt giảm nhân công, sau một năm, tôi sẽ thay đổi hoàn toàn văn hóa công ty.

Thay đổi văn hóa tại sao lại quan trọng đến vậy? Chúng ta hãy xem câu trả lời của Mã Vân:

Tôi chú trọng văn hóa, nhân tài và hệ thống giá trị quan, chúng mang lại cho tôi nhiều cảm hứng hơn so với lĩnh vực chuyên môn. Bởi vì thành lập Alibaba, với cùng một chế độ, một giá trị quan có thể áp dụng cho Taobao, chỉ cần chuyên môn tốt, tôi có thể lại tạo ra một Alipay, nắm được phần mềm, còn có thể tạo ra một "phần mềm Ali".

Một lý do khác khiến Mã Vân thay đổi văn hóa của Yahoo Trung Quốc là sau khi A-Ya sáp nhập, Microsotf, Google, Xinlang, Sohu, WangYi, QQ đều coi Alibaba là đối thủ cạnh tranh. Muốn đối phó với các đối thủ ngày càng nhiều và mạnh, bắt buộc phải tạo ra một hệ thống Alibaba. Do đó, Mã Vân kêu gọi "bốn người anh em" Alibaba, Trung Quốc Yahoo, Taobao, Alipay tay trong tay, đồng tâm hợp tác, như vậy "tỉ lệ thành công mới lớn hơn các công ty khác."

Về trình tự phức tạp của lần nâng cấp này, Mã Vân có những cảm nhận rất sâu sắc.

Một tháng trước khi tiến hành mua lại, Alibaba thành lập Ban điều chỉnh hợp nhất. Ban điều chỉnh hợp nhất được cấu thành từ lãnh đạo theo mô hình chức năng, nhiệm vụ chủ yếu là ổn định nhân viên kỹ thuật và tìm hiểu lớp quản lý của Yahoo, phát hiện nhiều nhân tài hơn nữa.

http://sachviet.edu.vn

Mã Vân đã đề ra nhiệm vụ cơ bản của Ban điều chỉnh là: phải âm thầm tiến vào Yahoo Trung Quốc, trong quá trình điều chỉnh hợp nhất phải đóng vai trò hợp tác và giúp đỡ, trách nhiệm của mỗi thành viên trong Ban là phát hiện nhân tài của Yahoo Trung Quốc và giúp đỡ họ thuận lợi trong việc hiểu về Alibaba.

Ban đầu, Mã Vân hi vọng nhanh chóng đưa vào giá trị quan và hệ thống quản lý của Alibaba, nhưng "Yahoo Trung Quốc lúc đó rất yếu nên phải từ từ điều chỉnh, nếu không sẽ phản tác dụng". Nguyên lý này giống như việc bạn không thể dùng thuốc mạnh đối với bệnh nhân có thể trạng yếu. Ông Điền Kiện, nguyên giám đốc điều hành Yahoo Trung Quốc nhớ lại, khi mới bắt đầu Mã Vân "cũng rất thất vọng vì mọi người không chấp nhận."

Cả quá trình điều chỉnh hợp nhất được chia làm hai thời kỳ. Thời kỳ đầu kéo dài khoảng một tháng, được tính từ ngày 11 tháng 8 đến ngày 15 tháng 9 năm 2005, đây là thời gian tự do suy nghĩ. Trong khoảng thời gian này, Alibaba cho phép các nhân viên của Yahoo Trung Quốc tự chủ quyết định đi hay ở. Alibaba sẽ có hỗ trợ nhất định đối với các nhân viên quyết định ra đi; nếu quyết định ở lại, các khoản thu nhập, vị trí làm việc không thay đổi thậm chí còn hơn trước, đồng thời được hưởng một số quyền lựa chọn nhất định của Alibaba. Thời kỳ thứ hai là thời kỳ điều chỉnh hợp nhất kéo dài từ 15 tháng 9 đến 22 tháng 9 năm 2005: sau khi tự do suy nghĩ, những nhân viên ở lại đã được tác động để thay đổi tâm lý. Căn cứ vào khung làm việc mới, Alibaba tiến hành phân công điều chỉnh lại công việc, để họ làm quen với đồng nghiệp mới, khung làm việc mới và chuyên môn mới.

Trong thời kỳ đầu tiên, Yahoo Trung Quốc đã trải qua giai đoạn "đào chân tường" nghiêm trọng nhất, rất nhiều nhân viên đứng trước vô vàn cám dỗ, mọi người bắt đầu do dự,

http://sachviet.edu.vn

không biết nên đi hay ở lại. Qua tìm hiểu từ nhiều góc độ, đến ngày 15 tháng 9, chỉ có 4% nhân viên rời khỏi Yahoo, toàn bộ đội ngũ cấp cao đều ở lại.

Nhưng để vượt qua khoảng cách về tâm lý và văn hóa còn phải tốn nhiều công sức hơn. Alibaba bắt buộc phải giúp các nhân viên của Yahoo Trung Quốc tìm hiểu thêm về môi trường và không khí làm việc ở trụ sở chính, hoàn thành nhận thức về mặt cảm tính của họ đối với toàn bộ công ty. Do đó, vào 8 giờ 23 phút sáng ngày 22 tháng 9, Mã Vân đích thân điều chỉnh hợp nhất doanh nghiệp với quy mô lớn nhất và ảnh hưởng rộng nhất trong năm: cùng đi trên chuyến tầu Z9 xuất phát từ Bắc Kinh đến trụ sở chính ở Hàng Châu để tham quan khảo sát.

Khác biệt không phải là vấn đề, mấu chốt là ở "hiểu nhau". Mã Vân cho biết:

Sau này nhân viên ở trụ sở chính của Alibaba đều có thời gian cố định làm việc ở Bắc Kinh, tầng lớp trung của Yahoo Trung Quốc sẽ đến Hàng Châu nửa năm một lần, sau này hoạt động giao lưu như vậy sẽ rất nhiều, còn phải thực hiện chế độ luân chuyển và hoán đổi vị trí làm việc. Hoạt động điều chỉnh hợp nhất văn hóa sẽ tổ chức mỗi quý một lần trong tương lai.

http://sachviet.edu.vn

[12]

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

- Mã Vân luận bàn về chiến lược cạnh tranh

eBay là cá mập trong biển lớn, Taobao chỉ là cá sấu trên sông Trường Giang, cá sấu vào biển lớn tranh đấu với cá mập, không cần nói chúng ta cũng có thể biết được kết quả, nhưng chúng tôi muốn dụ cá mập vào sông Trường Giang.

SỰ UY HIẾP THỰC SỰ ĐẾN TỪ BẢN THÂN

"Sau khi mua lại và sáp nhập với Yahoo Trung Quốc, chúng tôi bắt đầu trở thành đối thủ cạnh tranh của tất cả các công ty mạng Trung Quốc." Đối với Mã Vân, đây là bước chuyển tiếp trong chiến lược. Khác với sự cô độc của Mã Vân trên thị trường B2B và sự cản lướt trên thị trường C2C trước đây, lần này Mã Vân phải đối mặt với việc làm thế nào để ứng phó với các đối thủ cạnh tranh.

Trong đại hội "A - Ya" diễn ra tại Hàng Châu ngày 23 tháng 9 năm 2005, Mã Vân đã lớn tiếng với các nhân viên:

Tôi cũng có thể dự cảm được cuộc cạnh tranh trong ba năm tới của chúng ta sẽ rất tàn khốc. Cho dù là tự nhiên hay cố ý, chúng ta cũng đã làm kinh động đến đối thủ cạnh tranh mạnh nhất trên thế giới hiện nay trong lĩnh vực thương mại điện tử, đó là eBay. Ngoài ra, chúng ta còn phải đối mặt với công ty có tốc độ phát triển nhanh nhất – công ty Google. Các

http://sachviet.edu.vn

công ty mạng trong nước như Xinlang, Sohu, Wangyi, QQ cũng đều coi chúng ta là đối thủ cạnh tranh.

Năm 2004, Yahoo và Xinlang kết hợp tạo nên "dòng máu lai" trang web "Yipai", và cũng áp dụng biện pháp miễn phí như của Taobao.

Nhưng Mã Vân không cho rằng những điều đó gây áp lực cho mình. Mã Vân quan niệm áp lực đến từ bản thân.

Không có công ty nào uy hiếp được Alibaba, uy hiếp thực sự đến từ bản thân chúng ta. Thị trường Trung Quốc sẽ có 50 công ty giống như Alibaba, nhưng chỉ có một Alibaba. Có thể nói cạnh tranh sau này của C2C sẽ càng khốc liệt, nhưng cũng sẽ càng hấp dẫn và càng có nhiều người mới tham gia vào thị trường. Đối thủ cạnh tranh càng nhiều, càng có lợi đối với người đi trước, Taobao sẽ tiếp tục là người lãnh đạo thị trường C2C.

Khi có người hỏi thách thức lớn nhất hiện nay mà Alibaba phải đối mặt là gì, Mã Vân có câu trả lời rất hay:

Tìm kiếm mô hình thương mại mới.

Mô hình thương mại hiện nay của chúng tôi là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Họ coi Alibaba là thị trường tiêu thụ, và trong tương lai, Alibaba hi vọng doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ đưa vào thị trường Alibaba các nghiệp vụ như tài chính, quản lý, nghiên cứu phát triển sản phẩm, tư vấn; Alibaba cung cấp cho các doanh nghiệp sàn giao dịch, thương hiệu, ủng hộ về kỹ thuật, còn những ứng dụng cụ thể sẽ được Alibaba liên kết với nhà phát triển phần mềm toàn thế giới. Năm nay (năm 2005), chúng tôi sẽ có bài viết về công nghệ, có thể nói, công nghệ và khách hàng sẽ trở thành cánh tay trái và phải của Alibaba, trở thành sức mạnh ủng hộ quan trọng trong chiến lược 5 năm tới của chúng tôi.

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

Tại sao Mã Vân lại hào hứng như vậy? Liệu Alibaba không còn đối thủ cạnh tranh nữa? Thực ra, không phải như vậy. Mã Vân giải thích:

Không phải Alibaba giỏi, cũng không phải Mã Vân quá xuất chúng, suốt một thời gian dài đã qua, rất nhiều người đều xem thường tôi, không tin rằng mô hình B2B có thể kiếm tiền, nhưng chúng tôi lại luôn coi trọng lĩnh vực này, không bao giờ thay đổi. Năm 2002, khi bong bóng kinh tế mạng vỡ tan, không ít trang web làm về thương mại B2B lần lượt sụp đổ, cuối cùng chỉ còn lại Alibaba.

Năm 2002, vào thời điểm khó khăn nhất của Internet, đa số doanh nghiệp đã hoàn toàn thu hẹp chiến tuyến, Mã Vân không những không đóng cửa văn phòng đại diện ở Mỹ và châu Âu, ngược lại tiếp tục tham gia triển lãm, mở rộng thị trường ở khắp nơi. Phần thưởng giành cho sự kiên trì đến cùng của Alibaba là họ đã phát triển được số lượng lớn bên mua có thực lực ở nước ngoài, đặt nền móng cho thương mại xuất nhập khẩu.

ĐỐI THỦ CẠNH TRANH MẠNH

Đối thủ cạnh tranh là một người thầy tốt nhất. Tôi quan niệm lựa chọn đối thủ cạnh tranh mạnh rất quan trọng, nhưng nên tránh chọn lưu manh làm đối thủ cạnh tranh của mình...

Khi có người khiêu chiến với bạn, trước hết bạn phải phán đoán họ là đối thủ cạnh tranh mạnh hay là một đối thủ cạnh tranh lưu manh, nếu đó là một đối thủ cạnh tranh lưu manh, bạn nên từ bỏ. Nhưng trong lĩnh vực này, trước hết tôi tự chọn cho mình đối thủ cạnh tranh, không để cho họ chọn tôi trước, khi họ vẫn chưa nhận thấy tôi là đối thủ của họ, tôi đã nhắm vào họ rồi.

http://sachviet.edu.vn

Mã Vân quan niệm, giá trị lớn nhất của cạnh tranh không phải là đánh bại đối thủ mà là phát triển bản thân, "đối thủ cạnh tranh là hòn đá mài của bạn, bạn càng mài càng nhanh, càng mài càng sáng". Trong quá trình cạnh tranh, lựa chọn đối thủ cạnh tranh mạnh, sau đó quan trọng nhất là phải học hỏi họ.

Mã Vân cho rằng, cạnh tranh là một trò chơi, không phải việc anh chết tôi sống. Sự trưởng thành của thương mại điện tử là kết quả cùng nhau phát triển của nhiều công ty mạng, chỉ có cạnh tranh mới có thể phát triển nhanh hơn.

Đương nhiên, Taobao đánh bại eBay Eachnet không chỉ dựa vào chính sách miễn phí. Về phương diện công nghệ, Taobao phù hợp với thói quen của người tiêu dùng Trung Quốc hơn, chức năng và dịch vụ thân thiện hơn; quyết sách của eBay Eachnet trong cạnh tranh chậm chạp và ứng phó sai lầm, trực tiếp góp phần tạo nên chiến thắng nhanh chóng của Taobao.

Tư duy quay ngược lại (trồng cây chuối) của Mã Vân giúp cho trang web mới thành lập Taobao hiểu rõ được thị trường Trung Quốc, và không mô phỏng eBay trong lĩnh vực này.

INTERNET BẮT BUỘC PHẢI KẾT HỢP VỚI NGÀNH SẢN XUẤT TRUYỀN THỐNG

Giả sử ở Trung Quốc, Internet là một ngành lớn hoặc là một ngành chủ đạo, Internet sẽ đi xuống dốc. Theo tôi, Internet đang dựa vào các ngành chủ đạo, Internet sẽ có ảnh hưởng đến kinh tế Trung Quốc từ 30-50 năm, nhưng thực sự có ảnh hưởng sẽ vào khoảng 3-5 năm nữa. Tôi tin rằng, 10 năm sau sẽ không còn ai nói về Internet, ngày hôm nay mọi người chỉ nhìn thấy sự phát triển bên rìa của Internet. Cơ sở của các doanh nghiệp Internet là ở doanh nghiệp truyền thống, cho dù leo cao đến đâu, chân cũng bắt buộc phải

http://sachviet.edu.vn

chạm xuống đất, "đất" chính là doanh nghiệp truyền thống. Hi vọng của doanh nghiệp truyền thống ở doanh nghiệp Internet, đối với Alibaba chúng tôi khá may mắn nhận ra những vấn đề này.

Quan điểm của Mã Vân nhận được sự đồng thuận từ đa số các lãnh đạo cao cấp trong lĩnh vực Internet. Ông Vương Diên, CEO của Xinlang lúc đó phát biểu, trên thực tế, Internet có thể so sánh với máy hơi nước, vì bản thân nó không tạo ra giá trị. Nhưng khi máy hơi nước kết hợp với xe ngựa chúng ta đã có tầu hỏa, và công cụ giao thông này đã tạo ra bước phát triển mới của ngành giao thông vận tải; máy hơi nước kết hợp với khung cửi tạo ra máy dệt đã mang lại hiệu quả to lớn cho ngành dệt. Cũng với chân lý như vậy, chỉ khi kết hợp với ngành sản xuất truyền thống mới có thể thay đổi quy tắc trước đây của trò chơi.

Mã Vân rất đồng tình với cách ví von này của Vương Diên.

Sau rất nhiều năm, chế tạo máy hơi nước kỳ thực không có lợi nhuận lớn lắm, nhưng khi máy hơi nước kết hợp với một số ngành sản xuất khác, lại có bước nhảy vọt về chất, sau đó là dịch vụ tăng giá trị Wireless, dịch vụ giải trí, nhưng Alibaba đã tìm được thương mại truyền thống. Trên thực tế, phương hướng và phương pháp làm việc giống nhau, nhưng con đường mà mọi người lựa chọn khác nhau, đương nhiên giai đoạn phát triển và không gian có thể phát triển trong tương lai lại không giống nhau.

Nảy sinh ý tưởng

Từng có người hỏi Mã Vân, đối thủ lớn nhất của Alibaba là ai, ông đã trả lời không chút suy nghĩ:

Là Wal–mark, những việc Alibaba làm trên thực tế giống với Wal-mark.

http://sachviet.edu.vn

Nguyên nhân chủ yếu của thành công như trong thần thoại của Wal-mark là họ đã kiểm soát nghiêm ngặt giá thành của mỗi khâu trong chuỗi cung ứng. Công ty tư vấn quản lý toàn cầu McKinsey cho rằng, Wal-mark cũng tiến hành giao dịch với một số công ty thương mại, nhưng phần lớn là giao dịch trực tiếp với nhà sản xuất. Wal-mark đã lựa chọn phương thức tự mình làm toàn bộ các khâu nên lợi nhuận thu về rất lớn.

Ông Trương Thụy Mẫn, CEO của tập đoàn Haier từng vui mừng khi sản phẩm của mình được lọt vào hệ thống của tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới Wal-mark, nhưng lợi nhuận nhận được khiến Trương Thụy Mẫn phát khóc, vì Wal-mark dựa vào lợi thế của đầu mối tiêu thụ cuối cùng để o ép các nhà cung ứng tuyến đầu. Do vậy, Mã Vân đã đưa ra ý tưởng:

Chuỗi thu mua và tiêu thụ của Wal-mark kỳ thực hoàn toàn có thể đưa lên mạng, chuỗi ngành sản xuất được Alibaba đề cập đến là muốn nâng cao hiệu suất của chuỗi cung ứng truyền thống, trả lợi nhuận lại cho nhà sản xuất ban đầu, giảm thiểu sự o ép của Wal-mark.

Thông qua việc điều chỉnh toàn bộ chuỗi cung ứng, Wal-mark đã cung cấp các dịch vụ sản phẩm hữu hình cho người tiêu dùng cuối cùng, việc quản lý hữu hiệu toàn bộ chuỗi cung ứng đã khiến cho Wal-mark có quyền kiểm soát lớn hơn, và hệ thống kinh tế được hình thành cũng có sức cạnh tranh hơn. Với xu hướng sáp nhập của ba hình thái B2B, B2C và C2C hiện nay, nếu Wal-mark tiến quân vào lĩnh vực thương mại điện tử B2B Trung Quốc, bắt buộc Mã Vân sẽ phải đối mặt với "con dã thú" thương mại toàn cầu hóa này. Mã Vân nhận định: "Sớm muộn gì Wal-mark cũng sẽ có mặt trên Internet, do vậy sự cạnh tranh của hai bên là không tránh khỏi."

Không chỉ Wal-mark, Mã Vân cho rằng:

http://sachviet.edu.vn

Những áp lực do một số kênh thương mại lớn của Trung Quốc như Mỹ (Guomei), Vĩnh Lạc (Yongle) và Đại Chúng (Dazhong) gây ra cho nhà sản xuất là quá lớn, lợi nhuận hiện nay của các nhà sản xuất chỉ là 3%, nhưng những kênh tiêu thụ này lại có đến 15% lợi nhuận. Alibaba hi vọng xây dựng một cơ chế để cân bằng tình trạng này trong mối quan hệ giữa nhà sản xuất và nhà tiêu thụ, nghĩa là xây dựng một sàn giao dịch lớn giúp nhà sản xuất và người tiêu dùng có cơ hội để tiếp xúc, trao đổi tốt hơn.

Để sớm đối phó với thách thức, Alibaba quyết định dùng hình thức B2B để mở thông giới hạn của B2B (Alibaba) và C2C (trang web Taobao), phát triển bán lẻ trên mạng.

Năm 2003, khi diễn thuyết ở rất nhiều nơi, Mã Vân đã từng nhận định, năm 2004, cục diện cạnh tranh của thương mại điện tử Trung Quốc sẽ có những thay đổi rất lớn, giới hạn giữa thương mại điện tử truyền thống B2B, B2C, C2C sẽ bị phá bỏ. Căn cứ theo những gì Mã Vân nói, mục tiêu chiến lược và khung chiến lược của Alibaba đã rõ, đó là Alibaba thông qua kinh doanh B2B, Taobao thông qua kinh doanh C2C và sắp bước vào lĩnh vực B2C, xây dựng bản đồ thương mại với tất cả các khâu của thương mại điện tử.

Theo ý tưởng của Mã Vân, nếu thu hút người mua và nhà cung ứng trên Alibaba.com sang trang web đấu giá Taobao, khiến những người mua này bán hàng cho người tiêu dùng với giá bán sỉ, đây chính là mô hình của B2C, nhưng mô hình này hiện nay vẫn chưa có ai làm. Trước đó, eBay đã thể hiện khát vọng thông qua việc chuyển khách hàng C2C thành khách hàng B2B và thâm nhập vào thị trường B2B. "Tôi có nhiều gợi mở từ điều này", Mã Vân cho biết.

Mã Vân đã vẽ ra viễn cảnh cho Alibaba giống như Utopia: lấy Alibaba làm sàn giao dịch, từng bước đưa trung tâm tiêu thụ, trung tâm nhân sự, trung tâm kỹ thuật, trung tâm thanh

http://sachviet.edu.vn

toán và trung tâm tài chính của doanh nghiệp vừa và nhỏ lên đó. Gạch ngăn cách của tất cả các khâu giữa B2B, B2C và C2C đều bị phá bỏ. Lúc đó, Alibaba sẽ trở thành một vương quốc thương mại ảo, trong đó, có tiền tệ, quy tắc trò chơi và hệ thống vận hành của chính mình.

Trên thực tế, sự khác biệt giữa B2B và C2C không đáng kể. Các khách hàng được sàn B2B nhắm đến là doanh nghiệp, cũng có thể là cá nhân được nhà sản xuất giao cho quyền đại lý sản phẩm. Hơn nữa, những doanh nghiệp đó phải là một doanh nghiệp có hai hình thức tiêu thụ, nên họ cần một sàn B2C để tiến hành quảng bá; đối với khách hàng C2C, chia thành nhà cung ứng lớn và nhà cung ứng nhỏ. Ngoài ra, khi các nhà cung ứng lớn phát triển đến một mức độ nhất định, quy mô đạt đến tiêu chuẩn của một doanh nghiệp nói chung, về khách quan cũng sẽ thúc đẩy họ tiến hành đăng ký công thương theo quy luật chung thành lập doanh nghiệp, và cũng trở thành khách hàng trên sàn B2C. Sàn giao dịch B2C sẽ đáp ứng nhu cầu tăng trưởng nghiệp vụ của các doanh nghiệp này.

Mô hình mới

Doanh nghiệp B2C với mô hình truyền thống có Dangdang, Zhuoyue. Họ là thị trường thương mại được bắt nguồn từ mô hình mạng thuần túy, hiện nay đều cùng bắt đầu triển khai kênh cung ứng và giao hàng không thông qua mạng.

Dangdang, Zhuoyue được coi là chợ thương mại B2C với điểm xuất phát từ trang web thuần túy có sức ảnh hưởng lớn nhất trong nước. Họ đã đi trước một bước trong lĩnh vực thương mại điện tử B2C, nhưng họ không có được ưu thế quá lớn. Một mặt là thiệt hại do đồn thổi gây ra, mặt khác hai công ty đều cùng chuyển từ ý tưởng tiêu thụ những sản phẩm quà lưu niệm sang việc tăng mạnh các chủng loại sản phẩm và quy

http://sachviet.edu.vn

mô kho bãi bên ngoài, ngoài những cửa hàng thật sự, nhân lực, tài lực đã được đầu tư trong khâu lưu thông của ngành bán lẻ truyền thống như giao nhận hàng hóa, kho bãi đang không ngừng tăng. Có lẽ, họ phát hiện trong lịch trình thương mại trực tuyến nhiều năm qua, mô hình B2C không ổn định của mạng Internet thuần túy có ít ưu thế và trong quá trình phát triển vấp phải nút cổ chai quá lớn.

Lẽ ra, đối với lĩnh vực B2C ở đâu cũng có thể kiếm tiền, xem buổi lễ Amazon tham gia thị trường chứng khoán năm đó có thể hiểu được điều này. Trong vòng hai năm ngắn ngủi, giá trị cổ phiếu của Amazon từ khoảng 17 USD đã nhảy vọt lên hơn 140 USD. Nhưng sau này, giá cổ phiếu của Amazon lại sụt giảm trở lại mức giá khởi điểm mười mấy USD, sau một loạt điều chỉnh cũng chỉ tăng trở lại mức giá khoảng 40 USD. Sau bao nhiêu năm, B2C chỉ chiếm chưa đến 1% thị phần trong thương mại điện tử, thậm chí còn ít hơn 2% của lĩnh vực ra đời sau, C2C.

Mấy năm trước, Mã Vân đã dự báo:

Các hình thái của thương mại điện tử trong tương lai đều sẽ hòa nhập với nhau, kết hợp hoạt động trên một sàn giao dịch lớn.

Từ năm 2005, Mã Vân thử nghiệm thu hút doanh nghiệp mua và doanh nghiệp bán trên sàn Alibaba sang sàn Taobao, khuyến khích người bán trên sàn Taobao sang nhập hàng ở sàn Alibaba, sau đó bán hàng cho người tiêu dùng cuối cùng. Ông hi vọng thông qua hình thức này xóa bỏ giới hạn giữa B2B và C2C.

Mã Vân không nhắm đến thị trường truyền thống B2C. Ông từng cho rằng:

Ngay cả nước Mỹ tuy có một nền tảng tốt về giao hàng và quy trình giao nhận hàng hóa, nhưng Amazon cũng chỉ chiếm 5% lợi nhuận. Ở Trung Quốc, thị trường B2C đã rất phát triển,

http://sachviet.edu.vn

nhưng anh xem, Zhuoyue, Dangdang vẫn rất vất vả mới tồn tại được, điều đó cho thấy mô hình này có vấn đề.

Với suy nghĩ như vậy, trang Taobao đã thành lập một sàn giao dịch B2C với tên gọi "Khu thương mại Taobao" vào ngày 10 tháng 5 năm 2006. Khu thương mại Taobao đã trở thành sân chơi cho các công ty thương mại có thương hiệu lớn, các sản phẩm được chào bán đều là những sản phẩm siêu cao cấp trong các chủng loại hàng hóa bán chạy nhất trên trang đấu giá trực tuyến. Đây không chỉ giải quyết vấn đề về mô hình lợi nhuận của Taobao mà còn giúp Mã Vân mở ra cục diện chiến lược tuyệt vời cho B2B, B2C và C2C.

Taobao tiến vào lĩnh vực B2C không giống với các trang như Dangdang, Zhuoyue và cũng không giống với những đứa con ưu tú thành lập sau như PPG, redbaby[1]. Những trang web B2C như Dangdang, PPG đều là trang web thương mại điện tử lấy sản phẩm làm trung tâm, "điện tử" chỉ là phương thức tiêu thụ, còn "thương mại" của Taobao lại lấy hình thức tổ chức để thay thế hình thức chủ đạo – sản phẩm.

Trên thực tế, có thể coi Taobao là doanh nghiệp theo mô hình tổ chức bán lẻ tồn tại nhờ Internet, doanh nghiệp theo mô hình tổ chức chính là giữa bên cung ứng và bên có nhu cầu cung cấp một sàn giao dịch thứ 3 với cơ sở là chế độ hợp đồng. Taobao đảm nhận nhiệm vụ tổ chức cho hai bên mua và bán, phải chế định quy tắc cơ bản, điều tiết quan hệ song phương để đạt được sự cân bằng nhu cầu.

Taobao luôn mong muốn thông qua việc thường xuyên sửa đổi quy tắc để hai bên mua và bán có được sự cân bằng tốt nhất. Xét từ biểu hiện có thể thấy, thực chất của mô hình B2C mới của Taobao là mô hình B2B2C hoàn toàn hòa nhập B và C, và đây cũng là xu hướng phát triển của toàn bộ lĩnh vực thương mại điện tử.

---

[1] www.redbaby.com.cn là trang web chuyên cung cấp các sản phẩm mẹ và bé.

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

Mô hình B2C của Mã Vân khác nhiều so với mô hình của Tổng giám đốc Dangdang Lý Quốc Khánh. Mô hình B2C của Lý Quốc Khánh là tự mở một khu thương mại, sau đó bày bán sản phẩm của mình; B2C của Mã Vân là mở một khu thương mại, sau đó bán quầy hàng cho nhà sản xuất hoặc công ty thương mại được nhà sản xuất ủy quyền, bản thân chỉ gánh trách nhiệm quản lý. Mã Vân tin tưởng rằng, sự hòa nhập mới mô hình B2C của Taobao với mô hình B2B và B2C lại không tồn tại nút cổ chai giao nhận hàng hóa, thanh toán.

Hình thức thu lợi nhuận của mô hình B2C truyền thống là ép giá nhà sản xuất, từ đó thu khoản chênh lệch giữa giá mua và giá bán. Trong gần 10 năm kinh nghiệm của thương mại điện tử Trung Quốc, trước đây có mô hình B2C thấy rõ hiệu quả; còn mô hình mới B2C của Taobao sẽ giúp đỡ nhà sản xuất trực tiếp đóng vai trò bên bán, và đưa nhà sản xuất lên sân khấu đối diện với người tiêu dùng, giúp họ kiếm được nhiều lợi nhuận hơn, từ đó đầu tư nhiều tiền hơn vào phương diện công nghệ và tạo ra sản phẩm mới, mục đích cuối cùng là khiến cho nhiều người tiêu dùng được hưởng lợi. "Mục đích chính của mô hình B2C hoàn toàn mới của Taobao là giúp nhà sản xuất kiếm tiền, giúp người tiêu dùng tiết kiệm tiền, thu hẹp với mức độ lớn nhất giá thành của khâu trung gian, kết quả cuối cùng là cả nhà sản xuất và người tiêu dùng cùng có lợi." Tôn Đồng Vũ nói.

Theo Tôn Đồng Vũ, "B2C cũng tốt, C2C cũng tốt, mô hình không quan trọng, quan trọng Taobao là một trang web mua sắm, là một trang web giúp người tiêu dùng trực tiếp mua sản phẩm mới và sản phẩm cũ của doanh nghiệp và các cá nhân, tuy có chút khác biệt, nhưng về bản chất vẫn là mua hàng. Chúng tôi xây dựng một sàn giao dịch có đủ khả năng kết hợp hài hòa giữa bên mua và bên bán."

http://sachviet.edu.vn

Ngày nay, ngay cả các nhà sản xuất như Motorola, Adidas, iPod đều mở cửa hàng trực tuyến trên Taobao, thậm chí các nhà sản xuất như công ty máy tính Asus, công ty sản xuất đồ điện gia dụng Disney, MarkFairwhale còn tung ra các sản phẩm chuyên sản xuất cho sàn giao dịch B2C của trang Taobao.

"Taobao là khu thương mại trực tuyến, trên đó có mọi hình thái của ngành bán lẻ." Tôn Đồng Vũ cho biết. "Chúng tôi hi vọng làm người kết nối, tác hợp kinh nghiệm bán lẻ truyền thống với kinh nghiệm thương mại điện tử của Taobao trước đây lại, hi vọng sinh ra một đứa con mới. Hiện nay, chúng tôi vẫn chưa biết sản phẩm đó là gì, nhưng tôi tin rằng nó chắc chắn tồn tại." "Chúng tôi sở hữu những gì Wal-mark có và cả những gì Wal-mark không có!" Nhân viên của Taobao tự hào nói.

Cuối năm 2006, lượng khách hàng đăng ký trên trang web Taobao đã vượt qua con số 30 triệu, bình quân mỗi người trên mạng mua sắm hết 563 đồng, tổng kim ngạch giao dịch phá kỷ lục 16,9 tỷ đồng, vượt qua doanh thu cả năm của Lotus 10 tỷ đồng và 9,93 tỷ đồng của Wal-mark tại Trung Quốc, gấp 3,6 lần doanh thu bán hàng cả năm của người khổng lồ ngành bán lẻ trong nước, tập đoàn bách hóa Vương Phủ Tỉnh, Bắc Kinh.

GIAO CHIẾN TRÊN SÔNG TRƯỜNG GIANG CHƯA CHẮC ĐÃ THUA

Đối với Alibaba, eBay là đối thủ mạnh tuyệt đối, tạp chí Forbes đã miêu tả như sau: "Hiện nay, thu nhập hàng năm (năm 2004) của eBay là 3,3 tỷ USD (còn thu nhập năm 2005 của công ty Taobao dưới trướng Mã Vân là 68 triệu USD), dự đoán trong vòng 2 năm nữa thu nhập của thị trường nước ngoài sẽ vượt qua thị trường Mỹ. Bằng việc đánh bại hoặc mua

http://sachviet.edu.vn

lại đối thủ bản địa, eBay đã chiếm lĩnh thị trường đấu giá trực tuyến của Đức, Pháp và Úc, giành vị trí chủ đạo trên thị trường Hàn Quốc và Singapore. Cách đây không lâu, eBay đã thâm nhập thị trường Malaysia, Philipine và Ấn Độ, dự đoán trong tương lai sẽ tiến quân vào thị trường Việt Nam, Thái Lan và Indonesia."

Mã Vân thừa nhận thực lực và ưu thế của eBay, nhưng ông vẫn tin rằng Taobao sẽ chiến thắng eBay.

Thế mạnh của eBay là ở vốn, nhân tài và hiểu biết về thương mại điện tử trong tương lai, còn thế mạnh của Taobao nằm ở nhân tài Trung Quốc và hiểu biết về thị trường Trung Quốc. Trước đây, eBay đã từng phát biểu chỉ cần 18 tháng để đánh bật Taobao, nhưng bây giờ chúng tôi muốn cho Eachnet thêm một tháng nữa, nếu đối thủ của chúng tôi vẫn không phát hiện và sửa chữa những hạn chế và sai lầm, họ sẽ mất đi cơ hội cuối cùng. Có thể nói, eBay là một công ty vĩ đại, khả năng thích ứng rất tốt, nhưng hiện nay Eachnet và Taobao không nằm trên cùng một bậc, đối thủ của Taobao là eBay.

Về việc chiếm lĩnh thị trường Trung Quốc, bà Haige Whitman, CEO của eBay rất tự tin. Bà cho rằng: "27 thị trường trên toàn cầu của eBay đều thành công, ở thị trường thứ 28 – Trung Quốc, chúng tôi cũng sẽ kiên định theo phương châm mình đã định." Nhưng sự phát triển trên thực tế chứng minh, thị trường châu Á là một căn bệnh lâu ngày khó chữa của eBay. Mấy năm gần đây, thương mại điện tử của các nước châu Á như Trung Quốc, Nhật Bản và Hàn Quốc đã có dấu hiệu tăng trưởng mang tính bùng nổ, đương nhiên cũng trở thành mục tiêu quan trọng của eBay. Tuy nhiên do "lạ nước lạ cái", eBay luôn gặp nhiều trở ngại trong việc mở rộng thị trường ở những quốc gia này.

Bốn năm trước, do Yahoo chiếm vị trí chủ đạo trên thị trường đấu giá trực tuyến ở Nhật Bản, thị phần của eBay đã

http://sachviet.edu.vn

giảm xuống còn 5%, eBay đành phải bỏ thị trường Nhật Bản và chuyển hướng sang thị trường Đài Loan - Trung Quốc. Masayoshi Son đã nói về việc Yahoo Nhật Bản đánh bại eBay và kết quả là eBay đành phải đóng cửa ở thị trường Nhật Bản như sau: "Là nước lớn ở châu Á, Nhật Bản và Trung Quốc xem ra có ưu thế hơn".

Sự phát triển của eBay tại Đài Loan cũng không được như ý, do đó, bộ phận eBay ở Đài Loan đã bán lại cho trang web mua sắm PCHome.

Ở thị trường nội địa Trung Quốc và thị trường Hàn Quốc, sự phát triển của eBay chậm chạp hơn, thậm chí còn tụt dốc. Ông Cổ Vĩnh Thương, giám đốc kinh doanh của công ty Sohu cho rằng, cạnh tranh giữa Taobao và eBay là "khốc liệt khác thường", và nhận định: "nếu eBay muốn trở thành ông lớn trên thị trường đấu giá trực tuyến toàn cầu, họ cần thị trường Trung Quốc."

Bà Haige Whitman cũng nhận ra điều này, do đó bà đã coi Trung Quốc là thị trường quan trọng nhất của eBay. Số lượng thuê bao mạng của Trung Quốc chỉ đứng sau Mỹ, đồng thời lượng thuê bao của Trung Quốc trong hai năm tới còn có khả năng tăng lên. Nhưng trên thực tế, Mã Vân đã sớm coi eBay là đối thủ cạnh tranh.

Masayoshi Son đã đuổi eBay ra khỏi thị trường Nhật Bản. Tôi cũng có cơ hội như vậy ở Trung Quốc, eBay không coi tôi là một sự uy hiếp, do đó, ở Trung Quốc sẽ thất bại thảm hại hơn ở Nhật Bản.

Mã Vân không quá tự tin, bởi tính đến nay, chưa có trang web nước ngoài nào thành công ở Trung Quốc. Năm 1990, AOL (American on Line http://www.aol.com) đã góp 200 triệu USD với Lenovo, nhà sản xuất máy tính lớn nhất Trung Quốc thành lập một website. Ba năm sau, AOL bán số cổ phần của

http://sachviet.edu.vn

họ, còn Lenovo cũng bán cổ phần cho một đối tác viễn thông thuộc Trung Quốc. Ở Trung Quốc, tất cả các website nổi tiếng đều là công ty trong nước, ví dụ website cổng thông tin Xinlang, website trong lĩnh vực game online Shanda, website tìm kiếm thông tin Baidu.

Trước khi công bố bình chọn "Nhân vật trong năm của kinh tế Trung Quốc CCTV năm 2004", Mã Vân đã phát biểu trước giới truyền thông: "Tôi rất phục eBay và Thiệu Diệc Ba, chỉ có điều năm nay Eachnet không gặp may." Thậm chí, ông còn ví Taobao với xe lôi, còn eBay là xe bọc thép, "cho dù là ở phương diện quản lý, tiền vốn, nhân tài hay sự hiểu biết về thương mại điện tử trong tương lai, eBay chắc chắn mạnh hơn Taobao. Nhưng chúng tôi mạnh hơn họ về việc nắm bắt thị trường Trung Quốc và người Trung Quốc."

Mã Vân tổng kết, thái độ của công ty đa quốc gia đối với đối thủ cạnh tranh của Trung Quốc luôn trải qua bốn giai đoạn: giai đoạn một "không thấy", giai đoạn hai "xem thường", giai đoạn ba "không hiểu" và giai đoạn bốn "không theo kịp". Ông giải thích rằng, công ty đa quốc gia từ chỗ không thấy sự tồn tại của đối thủ đến xem thường đối thủ, nhưng hiện nay các công ty Trung Quốc sẽ khiến họ phải gặp khó khăn, thậm chí là kinh ngạc.

Trước tiên, eBay sẽ kết nối sàn giao dịch của Trung Quốc với thế giới, và "toàn cầu hóa" trang web Trung Quốc, song họ chưa suy xét đến tính đặc biệt của thị trường Trung Quốc, đồng thời chưa xử lý tốt sự không thích ứng và hài lòng của khách hàng do những thay đổi trên sàn giao dịch.

Tiếp đó, những nỗ lực của Mã Vân trong việc xây dựng tập thể, khả năng thực thi ở Taobao vượt xa eBay. Do đó, miễn phí hiển nhiên không phải là nguyên nhân duy nhất để Taobao giành thắng lợi. Từng có người cho rằng, những nguyên nhân như hành động chiến lược chậm chạp, thất bại

http://sachviet.edu.vn

về PR, bị Taobao khống chế o ép, tiêu chuẩn chính sách hạn chế, không chú ý đến kiểm soát giá thành đã khiến eBay thất thế. Mã Vân đồng ý với quan điểm trên, ông cho rằng:

Thiệt hại lớn nhất của Eachnet cũng chính là vấn đề làm thế nào để thông hiểu tổng bộ ở Mỹ, trước đây chúng tôi đã đọc rất nhiều báo cáo nói về Trịnh Tích Quý (CEO của eBay) ngay cả nhập bao nhiêu máy, bao nhiêu chiếc bàn đều phải báo cáo, đây là sự khác biệt rất lớn giữa công ty đa quốc gia và công ty trong nước.

Về cuộc chiến này, hai bên đều chuẩn bị kỹ càng. Bà Haige Whitman nói với các nhà đầu tư và chuyên gia phân tích, eBay "phải thắng" ở Trung Quốc. Lời hứa của bà đối với Trung Quốc là: muốn gì sẽ được đó, muốn bao nhiêu đưa bấy nhiêu. Đầu tư của eBay cho thị trường Trung Quốc đã vượt qua con số 280 triệu USD, hơn nữa đã phải phá vỡ rất nhiều điều khoản vì thị trường này. Ở thị trường Âu Mỹ, thời kỳ đầu khi eBay thâm nhập vào một nước nào đó, sẽ không phát quảng cáo trên truyền hình; nhưng ở Trung Quốc, mặc dù phí quảng cáo trên truyền hình đắt đỏ, nhưng eBay vẫn không tiếc tiền phát quảng cáo trong các chương trình lớn. Ở các nước khác, chỉ có eBay mới mạnh bạo thu tiền của khách hàng; nhưng ở Trung Quốc, eBay phải dùng chiêu thức tặng những món quà nhỏ để lấy lòng khách hàng.

Đội quân của Mã Vân cũng đã chuẩn bị rất kỹ cho cuộc chiến này:

Trước đó (tháng 12 năm 2004), Alibaba vừa hoàn tất lần điều chỉnh khung tổ chức lớn nhất của công ty, hiện tại là thời điểm thích hợp nhất của Alibaba, chúng tôi đã tìm rất nhiều cao thủ ở bên ngoài. Điều này không chỉ liên quan đến chiến lược của năm sau, mà còn liên quan đến hoàn cảnh chung của Alibaba trước năm 2009. Có thể nói, đào tạo và bồi dưỡng nhân tài là công việc mà tôi hài lòng nhất trong năm

http://sachviet.edu.vn

nay. Nếu nói rằng số tiền huy động 82 triệu USD là thuốc nổ dự trữ cho cuộc chiến của Alibaba thì những nhân tài chính là tướng sĩ và binh lính dùng trong cuộc chiến.

Về vấn đề Taobao có thể đánh bại eBay trên thị trường Trung Quốc hay không, Mã Vân giải thích: "Không phải là do Taobao chuẩn bị quá tốt mà là eBay đã cho chúng tôi quá nhiều cơ hội." Ông đã lấy cuộc chiến ở Việt Nam làm ví dụ điển hình: eBay đã triển khai chiến dịch quảng cáo giống như bom rải thảm ở các thành phố lớn của Trung Quốc, còn Taobao lại "núp ở hầm tránh bom", giấu mình ở trụ sở chính Hàng Châu. Ông đã so sánh eBay thử thực thi diễn đàn công nghệ toàn cầu hóa của mình ở Trung Quốc với "lái chiếc xe cao cấp trên con đường nhỏ lầy lội". Lớp lãnh đạo của eBay "rất giỏi chỉ huy tập đoàn đánh trận, nhưng họ không biết làm thế nào để thực hiện chiến tranh du kích", Mã Vân nhận định. Theo ông, người khổng lồ trên thị trường đấu giá trực tuyến này nên học hỏi từ trong lịch sử chiến trận của quân đội Mỹ – "không nên đổ bộ vào châu Á".

NÔNG THÔN BAO VÂY THÀNH THỊ

Với số vốn hùng hậu, sau khi tiến quân vào thị trường Trung Quốc, eBay quyết định phô trương thực lực của mình, bằng cách đầu tư một khoản tiền lớn, trên nhiều trang web nhằm phong tỏa và bóp chết quảng cáo của Taobao. Mã Vân đã sử dụng hàng loạt sách lược, trong đó có "nông thôn bao vây thành thị".

Mọi người đều nói với tôi, họ có tiền vốn hùng hậu. Chiến lược của chúng tôi chính là cắt một lỗ trong túi của họ, để tiền của họ nhanh chóng rơi ra ngoài. Chúng tôi chỉ đầu tư 100 triệu đồng ở các trang web hàng đầu, còn họ đầu tư 100 triệu USD vào thị trường. Chiến lược của họ là dùng tiền để mua thị trường Trung Quốc nhưng bị thất bại. Họ ngăn chặn

http://sachviet.edu.vn

chúng tôi ở những trang web lớn như Xinlang, vì cho rằng ở đó có đến 70-80% lưu lượng người truy cập. Nhưng chúng tôi tin rằng, những trang web vừa và nhỏ cũng có lưu lượng tốt, mà lượng quảng cáo lại rất ít, nên giá thành rẻ. Những trang web nhỏ này sẽ dốc toàn lực để quảng cáo cho cái tên Taobao. Chúng tôi đã sử dụng rất nhiều phương thức khác nhau, nhưng điều này không có nghĩa chúng tôi thông minh. Khi mới bắt đầu eBay đã xem thường, nhưng sau đó lại quá coi trọng chúng tôi, họ gặp không ít khó khăn khi tiêu diệt chúng tôi, vì thị trường Trung Quốc quá rộng lớn.

Đối diện với mức đầu tư muốn mạnh của eBay tại Trung Quốc, Mã Vân rất sáng suốt. Ông cho rằng 100 triệu USD của eBay tại Trung Quốc không chỉ bồi dưỡng thị trường thương mại điện tử Trung Quốc, mà còn giúp đỡ cho Taobao. Mã Vân khẳng định, eBay đã lãng phí rất nhiều tiền bạc cho quảng cáo, tiêu tốn 2 triệu USD cho một thành phố mà không hề xem xét tầm quan trọng của thị trường thành phố đó. "Trên tòa nhà phía trước phòng làm việc của tôi có một quảng cáo rất lớn của eBay," Mã Vân cho biết "chẳng qua họ muốn tôi không vui, nhưng đó cũng chỉ là một kiểu phản ứng về mặt tâm lý."

Sau khi mua lại 33% cổ phần của Eachnet với 30 triệu USD vào năm 2002, eBay tiếp tục mua lại 67% cổ phần còn lại của Eachnet với giá 150 triệu USD, kiểm soát hoàn toàn Eachnet. Ngày 12 tháng 6 năm 2003, eBay chính thức làm chủ Eachnet. Thành lập từ ngày 10 tháng 5 năm 2003, đằng sau Taobao tuy có sự ủng hộ của Alibaba, nhưng so với khoản tiền khổng lồ của eBay thì như muối bỏ bể. Cho dù về phương diện tiền vốn hay thời gian, eBay vẫn vượt xa Taobao.

Đội quân của Mã Vân đã lựa chọn biện pháp dùng giá thấp nhưng lại trực tiếp tuyên truyền trang web của mình trên các trang web khác.

http://sachviet.edu.vn

Chúng tôi cho rằng, đối với một website, việc tuyên truyền mở rộng trên mạng trực tiếp hơn so với sử dụng các hình thức không phải mạng. Bởi lẽ, ngoài việc nhắm đúng vào các cư dân mạng, điều quan trọng hơn cả là làm quảng cáo trên mạng, bạn có thể trực tiếp đưa ra một kết nối, rất có thể sau khi xem hết quảng cáo của bạn, mọi người sẽ trực tiếp đăng nhập vào trang web của bạn căn cứ vào kết nối đó. Đương nhiên, khi làm quảng cáo cho Taobao, công ty Alibaba đã có tiền, chúng tôi cũng sẽ tiến hành một số hoạt động quảng bá không sử dụng mạng, nhưng những quảng cáo này mang tính chất phụ thuộc: chỉ dùng để khắc sâu ấn tượng cho mọi người mà không phải là hoạt động quảng cáo chủ lực.

Ngày 7 tháng 7 năm 2003, sau khi Alibaba tuyên bố Taobao là một trang web C2C được Alibaba đầu tư, khi Mã Vân cùng các lãnh đạo của Taobao bắt đầu lên kế hoạch quảng bá với quy mô lớn, bỗng phát hiện trên tất cả các trang web cổng thông tin đều xuất hiện quảng cáo của eBay Trung Quốc, cho dù Taobao có tiền cũng không thể vào được.

Chúng tôi đã đưa ra một kế hoạch quảng bá, nhưng khi đến các trang web cổng thông tin lớn để bàn chuyện quảng cáo, dường như đều đụng phải tường. Họ cho chúng tôi biết, eBay khi ký kết hợp với họ đã kèm theo một điều khoản, không nhận bất kỳ quảng cáo nào của trang web cùng loại. Mặc dù chúng tôi chuyển hướng sang các trang web có tầm ảnh hưởng thấp hơn một bậc nhưng cũng gặp phải tình trạng tương tự.

Đứng trước sự phong tỏa, Taobao đã sử dụng sách lược đường gấp khúc đột phá, các lãnh đạo của Taobao đã nghĩ hết các biện pháp, trên mạng không quảng cáo được thì tìm kênh khác. Do đó, ở khắp nơi như tầu điện ngầm, sườn xe buýt, biển đường, hộp đèn ở các thành phố lớn của Trung Quốc, mọi người đều có thể nhìn thấy quảng cáo của Taobao.

http://sachviet.edu.vn

Quảng cáo trên mạng trực tiếp hơn, nên Mã Vân vẫn không từ bỏ ý tưởng làm quảng cáo trên mạng. Có thể nói, cách đánh trận của Mao Trạch Đông một lần nữa đã ảnh hưởng đến ông. "Được, eBay chẳng phải kiểm soát ở các thành phố lớn sao? Chúng ta sẽ tiến quân đến "nông thôn". Cho dù thế nào, tôi cũng nhất định phải tìm một nơi để giao chiến với anh." "Nông thôn" được Mã Vân nhắc đến ở đây chính là các trang web nhỏ trên Internet. Do sự phát triển nhanh chóng của Internet và giá thành tạo trang chủ hạ thấp, trên mạng Internet xuất hiện nhiều trang web nhỏ có cá tính và trở thành diễn đàn giao lưu cho một số người. So với các trang web lớn, chi phí quảng cáo cũng như lưu lượng của các trang web nhỏ khá khả quan, nói cách khác, dùng một ít tiền có thể đổi được lưu lượng khá lớn. Quá trình thao tác cũng không phức tạp. "Thực ra, khi bắt tay vào làm cũng không khó. Lúc đó, các trang web nhỏ trên Internet đã có liên minh chủ trang web, Taobao chỉ cần đàm phán với Chủ tịch liên minh là có thể được quảng cáo trên một loạt các trang web nhỏ, hơn nữa, chi phí cũng không đắt."

Cũng như vậy, sau khi hoàn toàn chiếm lĩnh các trang web nhỏ, rất nhanh chóng, các trang web có mức độ ảnh hưởng khá lớn đã nhượng bộ. "Vì họ đã nhìn thấy sức mạnh của Taobao. Do đó, chúng tôi bắt đầu có các trang web liên minh quảng cáo tương đương như quảng cáo của đài truyền hình cấp tỉnh." Nguyên nhân có lẽ xuất phát từ tình cảm dân tộc, hoặc từ tâm lý giúp đỡ kẻ yếu, hoặc từ hành vi bị ép đành phải làm vậy, tóm lại các trang web cổng thông tin sau này đều chấp nhận Taobao.

Điều khoản trói buộc quảng cáo của eBay rất chặt chẽ, thời hạn cấm đăng quảng cáo cùng loại vẫn tiếp tục kéo dài thêm một thời gian sau khi kết thúc đăng quảng cáo của họ. Nhưng dường như khi hết hạn điều khoản trói buộc này, Sohu của Trương Triều Dương bắt đầu ngay việc ký kết

http://sachviet.edu.vn

thỏa thuận đăng quảng cáo với Taobao. Đến nay, chiến dịch phong tỏa của eBay có thể nói đã kết thúc.

TẤN CÔNG GOOGLE

Nguyên phó tổng giám đốc toàn cầu kiêm tổng giám đốc khu vực Trung Quốc Châu Thiệu Ninh từng nhận định tầm quan trọng của dịch vụ tìm kiếm: "Tương lai của Internet thuộc về tìm kiếm. Tìm kiếm sẽ là ứng dụng chủ yếu nhất khi khách hàng sử dụng Internet. Internet càng phát triển, thông tin càng nhiều, tìm kiếm càng quan trọng. Người Trung Quốc không thiếu "tinh thần hỏi đáp", tìm kiếm theo phương thức hỏi – trả lời là sự tiếp nối về nhu cầu tinh thần và chân lý mấy nghìn năm của Trung Quốc. Dịch vụ tìm kiếm là một phần của Internet, nhưng sự phát triển và ứng dụng của Internet giúp cho thông tin của mọi người tăng lên nhiều, trong khi đó tìm kiếm là cách thu thập thông tin quan trọng. Nếu Internet là một chiếc ôtô, tìm kiếm chính là động cơ, phương thức tìm kiếm là phương thức mọi người sử dụng Internet thành công. Chúng tôi hi vọng Internet thay đổi cuộc sống của mọi người. Chúng tôi cung cấp dịch vụ tìm kiếm và rất vui mừng trở thành vô lăng của ôtô chứ không phải là một linh kiện ôtô."

Công cụ tìm kiếm đóng vai trò gì trong thương mại điện tử? Ở đây, chúng ta có thể thấy được mức độ quan trọng của dịch vụ tìm kiếm đối với công ty thương mại điện tử nổi tiếng thế giới eBay.

Kể từ khi thành lập vào năm 1995 tại Mỹ, Mỹ luôn là một trong những căn cứ địa và thị trường phát triển nhất của eBay. Tuy nhiên, hai năm trở lại đây, ngay cả ở đại bản doanh của mình, eBay đã vấp phải sự uy hiếp rất lớn từ Google.

http://sachviet.edu.vn

Chúng tôi điều tra phát hiện rằng ở Mỹ, eBay càng ngày càng phát hiện mình ở vào một tình cảnh khó xử. Nhà cung ứng của eBay rất nhiều, nhưng tiền kiếm được đi đâu hết? Kết quả cho thấy, tiền đều rơi vào tay Google. Những doanh nghiệp này không chỉ quảng cáo ở Google mà còn mở cửa hàng trên Google. Các cửa hàng do các nhà cung ứng của eBay mở đều tìm kiếm trên trang Google. Xét từ góc độ nào đó, Google cũng là một trang web thương mại điện tử.

Có thể thấy, dịch vụ tìm kiếm của Google bất giác đã vươn sang lĩnh vực thương mại điện tử, cũng có thể nói đối thủ cạnh tranh chủ yếu của eBay đã không chỉ hạn chế ở các trang web thương mại điện tử truyền thống. Nhận thức được điều này, eBay không thể tiếp tục kiềm chế, đây cũng chính là lý do tại sao vào năm 2006 eBay đã nhanh chóng liên kết với Yahoo, đối thủ không đội trời chung với Google, để tăng cường sức mạnh cạnh tranh trấn áp Google, tiếp đó lại tuyên bố hợp tác với Google trên thị trường quốc tế, với hi vọng kéo kẻ thù vào cùng trận tuyến với mình.

Đương nhiên, ở Trung Quốc, Taobao cũng không thể xem nhẹ sức ảnh hưởng của Google trong lĩnh vực thương mại điện tử. Đây cũng là nguyên nhân quan trọng khiến Alibaba mua lại Yahoo Trung Quốc, tiến quân vào lĩnh vực cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin.

Vượt qua eBay ở thị trường đấu giá trực tuyến Trung Quốc và mua lại Yahoo Trung Quốc thành công đã khiến Alibaba trở thành vương hầu trên thị trường Internet Trung Quốc. Mã Vân tuyên bố:

Trong vòng từ hai đến ba năm tới, chúng tôi sẽ huy động tất cả nguồn lực tập trung phát triển nghiệp vụ tìm kiếm. Chúng tôi đã giành được thắng lợi trong cuộc cạnh tranh với Eachnet, mua lại nghiệp vụ của Yahoo Trung Quốc, mục tiêu tiếp theo của chúng tôi là tấn công Google.

http://sachviet.edu.vn

Trong lĩnh vực tìm kiếm trực tuyến, Google là đối thủ cạnh tranh rất mạnh, nhưng vẫn chưa đủ mạnh ở Trung Quốc.

Sau khi mua lại Yahoo Trung Quốc, Mã Vân cho biết bản thân mình không coi Baidu và Google là đối thủ cạnh tranh, mà chỉ là tấm gương để học hỏi.

Đặc biệt là khoảng thời gian trước đây, biểu hiện xuất sắc của Baidu trên thị trường chứng khoán NASDAQ đã đem lại thể diện cho các công ty Trung Quốc. Chúng tôi mong sao tất cả các công ty Trung Quốc trên thị trường chứng khoán Nasdaq đều có thể đạt được những thành tích phi thường, trở thành tấm gương sáng cho những người đến sau như chúng tôi.

Sau đó, Mã Vân lại cho biết:

Tấm gương là tấm gương, cạnh tranh không thể tránh khỏi. Alibaba từ trước đến nay không sợ cạnh tranh, nhưng tôi nghĩ rằng mục đích chủ yếu của cạnh tranh không phải là đánh bại hay chiến thắng ai, mà là để thực sự xây dựng công cụ tìm kiếm hàng đầu trên thế giới và liên tục phát triển cho Trung Quốc. Tôi tin rằng, dựa vào công nghệ của Yahoo Trung Quốc, cùng đội ngũ quản lý, đặc biệt là nguồn khách hàng đồi dào của mình, Alibaba nhất định đủ khả năng xây dựng công cụ tìm kiếm.

Nguyên Tổng giám đốc điều hành Yahoo Trung Quốc, ông Điền Kiện cho rằng, tích lũy về công nghệ của Yahoo Trung Quốc không kém gì so với Google. Ở phương diện tiền vốn, số tiền 1 tỷ USD Yahoo đầu tư cho Alibaba đã được giải ngân, do vậy, về cơ bản tiền không phải là vấn đề. Ngoài ra, tìm kiếm thông tin còn cần một lượng lớn máy chủ và đường truyền, hơn nữa Yahoo Trung Quốc không để thua bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào. Thêm vào đó, hiện nay Baidu tung ra rất nhiều sản phẩm, kể cả những sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh để xướng, từ rất sớm Yahoo đã tung ra trên thị trường toàn cầu.

http://sachviet.edu.vn

Mã Vân đã có những nhận xét như sau đối với hiện trạng của thị trường cung cấp dịch vụ tìm kiếm:

Tôi cho rằng, ở thị trường Trung Quốc, ít nhất sẽ tồn tại ba công cụ tìm kiếm khá mạnh. Ưu thế của Google là ở công nghệ, Baidu là ở khía cạnh bản địa hóa, chúng tôi lại có cả hai, ưu thế mạnh mẽ về công nghệ của Yahoo và ưu thế bản địa hóa của Alibaba.

Ở thị trường Trung Quốc, công cụ tìm kiếm của Yahoo Trung Quốc xếp thứ ba sau Baidu và Google Mã Vân hi vọng Yahoo Trung Quốc có thể trở thành công cụ tìm kiếm giữ vị trí lãnh đạo, vậy ông sẽ thực thi chiến lược như thế nào?

Mọi người đều chờ đợi phương thức cạnh tranh của chúng tôi với Baidu và Google sẽ giống như Taobao với eBay. Không, chúng tôi sẽ không làm như vậy. Khi cạnh tranh, trước tiên bạn phải tôn trọng đối thủ của mình. Tôi tôn trọng Google, tôn trọng Baidu, sẽ không chọc tức họ. Nhưng chúng tôi phải xác định trong cuộc cạnh tranh sau ba, bốn năm nữa, họ sẽ nói họ khâm phục trí tuệ của Alibaba và kính cẩn nghiêng mình trước chúng tôi.

Mã Vân rất có lòng tin đối với Yahoo Trung Quốc.

Chúng tôi có khách hàng, có công nghệ, có kiến thức chuyên môn và có thương mại điện tử. Chúng tôi cho rằng, công cụ tìm kiếm là phần vô cùng quan trọng của thương mại điện tử. Tôi rất có hứng thú với cạnh tranh. Cạnh tranh cũng là một nghệ thuật, chúng tôi trước hết phải tồn tại, sau đó cố gắng giành thắng lợi. Theo tôi, Alibaba sau khi có được công cụ tìm kiếm của Yahoo, sẽ dễ dàng tồn tại được trong cuộc cạnh tranh này. Do vậy, tôi cho rằng, đối thủ cạnh tranh của chúng tôi tốt nhất không nên có bất kỳ sai sót gì, nếu không họ sẽ gặp rắc rối.

http://sachviet.edu.vn

Theo tôi, cuộc cạnh tranh của thương mại điện tử trong phạm vi toàn cầu hiện nay, hoặc là cuộc cạnh tranh về công cụ tìm kiếm trong phạm vi toàn cầu, vừa mới bắt đầu ở Trung Quốc. Cho nên, mục đích của Alibaba khi tiến quân vào thị trường này chính là trò chơi biến đổi, nếu chơi theo trò chơi của Google và Baidu sẽ không mấy thú vị.

Mã Vân lại có nhận xét như sau về khoảng cách và ưu thế giữa Trung Quốc và nước ngoài hiện nay ở lĩnh vực công cụ tìm kiếm:

KHÁC BIỆT LỚN NHẤT CHÍNH LÀ CHÚNG TÔI BIẾT HỌ MUỐN LÀM GÌ

Điểm khác biệt lớn nhất giữa chúng tôi và các đối thủ cạnh tranh chính là chúng tôi biết họ muốn làm gì, nhưng họ lại không biết chúng tôi định làm gì.

Các doanh nghiệp nhỏ thành công trong toàn cầu hóa. Nguyên nhân rất đơn giản, khi các công ty đa quốc gia vào Trung Quốc, mọi người đều nghĩ rằng "sói đã đến" do đó, đề phòng khắp nơi. Đặc biệt là trong lĩnh vực Internet, vì thế, rất ít doanh nghiệp lớn có vốn đầu tư nước ngoài thành công. Cũng với chân lý đó, các doanh nghiệp lớn của Trung Quốc khi ra ngoài cũng dễ gặp phải sự đề phòng của các công ty bản địa. Mã Vân cho biết, sách lược của Alibaba chính là "âm thầm tiến vào nông thôn, không cần nổ súng". Sự ra đời của Taobao cũng như vậy.

Đầu năm 2003, khi thấy eBay quyết tâm tiến vào Trung Quốc thâm nhập vào lĩnh vực B2B của Alibaba, Mã Vân quyết định đi trước một bước, tiến vào thị trường C2C của eBay. Sách lược và tầm nhìn đi trước người khác một bước đã cất giấu được bí mật cho thắng lợi sau này của Taobao.

http://sachviet.edu.vn

6 năm trước, theo lời Mã Vân, Alibaba "âm thầm tiến vào nông thôn, nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường", từ B2B đến C2C, đến website Taobao, rồi đến Alipay, Mã Vân vẫn đang làm những việc mà người ngoài cho là không nên, nhưng ông đã làm được từng việc một và thành công. Khi mọi người cho rằng môi trường của Trung Quốc vẫn chưa chín muồi, Mã Vân lại quan niệm, không thể đợi đến khi có một môi trường tốt mới tiếp tục làm, vì tốt rồi sẽ không đến lượt bạn.

Mã Vân luôn có những kiến giải khác người về việc tham gia thị trường chứng khoán. Việc Alibaba không lên mạng có mục đích rất rõ ràng. Nhiều bí mật về thương mại của các công ty chưa tham gia thị trường chứng khoán không cần tiết lộ ra bên ngoài. Còn tài chính và cổ phần của công ty tham gia thị trường chứng khoán lại bắt buộc phải công khai. Do vậy, nhiều thông tin sẽ bị lộ cho đối thủ cạnh tranh. Mã Vân từng cho rằng:

Ưu thế lớn nhất là chúng tôi chưa lên sàn.

Tháng 7 năm 2003, trong sự hoài nghi của mọi người, Alibaba đột ngột giành lấy thị trường C2C của Trung Quốc đã bị eBay lũng đoạn chiếm đến 90% thị phần, tung ra trang web Taobao với lời hiệu triệu miễn phí.

Trong khi Mã Vân thăm Mỹ, website Taobao đã công bố con số tài chính trong năm. Kết quả cho thấy, trong tháng 6, do Alibaba mở chiến dịch quảng cáo trên đài truyền hình CNBC, một số nhà cung ứng lớn của eBay đã bắt đầu mua hàng thông qua Alibaba. Trụ sở chính của eBay đã tăng cường cảnh giác đối với nhất cử nhất động của Mã Vân trên đất Mỹ. Nghe nói, tất cả những phát ngôn của Mã Vân đều được các nhân viên của eBay lập tức fax cho bà Haige Whitman trong thời gian sớm nhất. Do đó, sau này có nhà bình luận cho rằng, nhiều khả năng những câu nói của Mã Vân cố ý tung hỏa mù cho đối phương.

http://sachviet.edu.vn

Mã Vân không dám coi thường eBay, chú ý quan tâm tới nhất cử nhất động của eBay. "Tất cả các tư liệu cao cấp của công ty eBay đều được chúng tôi phân tích tỉ mỉ và nghiên cứu kỹ các cách tiến công của họ ở khắp nơi trên thế giới, các thủ pháp quản lý và đặc điểm ứng phó của họ." Mã Vân cho biết. Vì eBay là công ty đã niêm yết cổ phần trên sàn chứng khoán, còn Alibaba thì chưa, nên những hiểu biết của bà Haige Whitman đối với Taobao không so sánh được với những hiểu biết của Mã Vân về eBay.

Dù yêu cầu không lộ ra cho đối thủ và tiến hành mọi việc trong lặng lẽ, nhưng Mã Vân vẫn không ngừng thực hiện một loạt hoạt động tuyên truyền, dùng thủ pháp "vừa đốt pháo vừa ném lựu đạn" để tung hỏa mù cho đối thủ.

Trong một năm, Taobao đã khiến mọi người thay đổi cách nhìn. Là người đến sau, Taobao không chỉ vượt qua eBay Trung Quốc trong bảng xếp hạng Alexa và số lượng hàng hóa trực tuyến trên các chỉ tiêu về kim ngạch giao dịch, tỉ lệ giao dịch thành công, số lượng sản phẩm mới, số lượng thuê bao đăng ký và lượng truy cập tăng thêm mỗi ngày.

Khi eBay tuyên bố đầu tư vào thị trường Trung Quốc 100 triệu USD vào năm 2005, Mã Vân đã cắt bỏ 2/3 dự toán thị trường, đồng thời đóng băng chi phí quảng cáo trong 7 tháng đầu năm. "Taobao cũng thật sự rất biết tiêu tiền. Nhưng hiện nay không cần tiêu nhiều tiền nữa vì đã có 100 triệu USD của eBay. Hiệu ứng thị trường của Taobao đã được xây dựng."

Ngày 17 tháng 1 năm 2005, trong Hội nghị Thượng đỉnh của tổ chức APEC, Mã Vân công khai tuyên bố, Taobao đã vượt qua eBay trong thị trường đấu giá trực tuyến Trung Quốc, ông cho rằng: "Trò chơi sắp kết thúc, cuộc cạnh tranh với eBay đã không gây hứng thú cho tôi nữa." eBay cũng đã đưa ra đáp án như vậy bằng một hình thức khác: ngày 21 tháng 9 năm 2006,

http://sachviet.edu.vn

Ngô Thế Hùng từ chức CEO của eBay Eachnet. Ngày 20 tháng 12 năm 2006, Haige Whitman tuyên bố tại Bắc Kinh, eBay Trung Quốc và Tom online liên doanh thành lập công ty mới, trong công ty mới này, cổ phần của eBay và Tom lần lượt là 49% và 51%, CEO của công ty mới do CEO của Tom online, Vương Lôi Lôi đảm nhiệm, CEO của eBay Eachnet Liêu Quang Vũ cung cấp những kinh nghiệm về quản lý của eBay cho công ty liên doanh và tiếp tục lãnh đạo hoạt động kinh doanh độc lập của eBay tại Trung Quốc.

Đến nay, cuộc giao chiến giữa Alibaba và eBay trên thị trường Trung Quốc với phần thắng thuộc về Alibaba đã tạm thời kết thúc.

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

[13]

NHỮNG CÂU NÓI DÀNH TẶNG CHO THÀNH CÔNG

- Mã Vân luận bàn về chặng đường thành công của Alibaba

***K**ể từ ngày đầu lập nghiệp, bạn cần chuẩn bị tâm lý: hàng ngày phải nghĩ đến việc 10 năm, 20 năm sau mình sẽ phải đối mặt với điều gì. Phải nhớ rằng, những điều không may bạn gặp phải chỉ là một phần rất nhỏ trong vô vàn khó khăn của quá trình lập nghiệp.*

LUÔN TIN TƯỞNG CHÍNH MÌNH

Khi nhớ lại chặng đường lập nghiệp của Alibaba, Mã Vân đã tổng kết thành kinh nghiệm phát triển sáng tạo mới của doanh nghiệp, trong đó có một điều là: kiên trì với lý tưởng của bản thân.

Hoài bão của bất kỳ người lập nghiệp nào trong ngày đầu tiên cũng là đẹp nhất, phải luôn tin vào trực giác của bạn.

Theo Mã Vân, nhất định phải tin những gì mình đang làm là chính xác.

Kể từ khi thành lập, Alibaba luôn bị hoài nghi. Trong suốt 8 năm qua, chúng tôi luôn bị chỉ trích, mọi người đều cho

http://sachviet.edu.vn

rằng việc chúng tôi đang làm là không thực tế. Song điều đó không quan trọng, tôi không sợ bị chỉ trích, nói chung ở Trung Quốc không ai chỉ trích nổi tôi. Tôi cũng không để ý xem người ta chỉ trích thế nào, vì tôi luôn tin vào câu nói, những gì bạn nói đều đúng, người khác cũng đồng tình với bạn, vậy còn cơ hội dành cho bạn không? Bạn nhất định phải tin vào những gì mình làm.

* * *

Tôi tin rằng Internet sẽ ảnh hưởng đến Trung Quốc, làm thay đổi Trung Quốc, tin tưởng Trung Quốc có thể phát triển thương mại điện tử và cũng tin rằng, thương mại điện tử muốn phát triển, trước hết phải giúp khách hàng giàu lên, nếu khách hàng không giàu, Alibaba chỉ là một ảo ảnh. Tôi hi vọng Alibaba sẽ tạo ra rất nhiều các triệu phú, tỷ phú cho thương mại trực tuyến Trung Quốc, cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ Trung Quốc.

Trên chặng đường phát triển, Mã Vân đã đối diện với rất nhiều cám dỗ. Vào những năm 2001, 2002, khi nhiều công ty mạng rơi vào khủng hoảng và lần lượt từ bỏ phương hướng phát triển trước đây. Để giải quyết vấn đề trước mắt, họ đã lựa chọn một số lối thoát kiếm được nhiều tiền hơn. Alibaba lúc đó cũng lo lắng làm thế nào để kiếm tiền, nhưng cuối cùng vẫn kiên trì đi theo con đường thương mại điện tử, vì Mã Vân tin tưởng mình sẽ đúng.

Tôi phát hiện có ba ngả đường sẽ dẫn đến tương lai. Ngả đường thứ nhất và cũng là biện pháp kiếm lời tốt nhất là cung cấp dịch vụ nhận tin nhắn, ngả đường thứ hai là nhanh chóng đầu tư vào game online, ngả đường thứ ba là thương mại điện tử. Nếu đầu tư vào dịch vụ tin nhắn, chúng tôi sẽ nhanh chóng kiếm được tiền. Những năm 2002, năm 2003 dịch vụ tin nhắn là vị cứu tinh cho rất nhiều trang web của Internet

http://sachviet.edu.vn

Trung Quốc. Chỉ cần đầu tư vào dịch vụ này cũng kiếm đủ tiền, nhưng sau này tôi phát hiện dịch vụ tin nhắn không thể cứu được kinh tế Internet Trung Quốc, nếu có cũng chỉ được một thời gian.

Không làm game online vì nó liên quan đến giá trị quan của tôi. Đến giờ, Alibaba vẫn chưa bỏ đồng nào vào lĩnh vực này. Qua phân tích, chúng tôi đã phát hiện, ở các quốc gia trên thế giới, những lúc không phải giờ cao điểm, game lại bán chạy nhất. Bạn sẽ phát hiện những quốc gia có công nghệ game tiên tiến nhất thế giới là những nước nào? Đó là Mỹ, Hàn Quốc, Nhật Bản, nhưng các nước này không bao giờ khuyến khích dân chúng chơi game mà các trò chơi game dùng để xuất khẩu. Vào một ngày, lãnh đạo của chúng ta bỗng nhiên tỉnh dậy hỏi con cái chúng ta đang làm gì? Nếu đang chơi game, nhất định game sẽ bị hạn chế. Bởi vì game không thể thay đổi hiện trạng của Trung Quốc. Do đó, tôi tuyệt đối không kinh doanh game.

Chúng tôi vẫn kiên định đi theo thương mại điện tử, cho dù biết rằng có lẽ sẽ không thể kiếm được tiền trong vòng ba, bốn năm, nhưng sau tám đến mười năm nhất định chúng tôi sẽ kinh doanh có lãi. Do vậy, tôi kiên trì đầu tư cho thương mại điện tử. Cho đến nay, chúng tôi thấy rằng chiến lược của mình lúc đó là đúng, trước bao cám dỗ và sức ép, chúng tôi vẫn không thay đổi.

Trong các nhà đầu tư của Alibaba, có một số người đã từng hoài nghi về mô hình của Alibaba, nhưng việc thuyết phục các nhà đầu tư cộng với những thành tích rất tốt trong kinh doanh, Mã Vân đã khiến họ tâm phục khẩu phục.

Quỹ đầu tư lập nghiệp khi đầu tư tiền cho tôi nói, ngày đầu tiên đã bắt đầu không hiểu tôi nói gì, nhưng hàng năm vẫn đầu tư tiền, bây giờ họ đều nói: Mã Vân, tôi không tranh luận với ông, ông làm việc đi nhé! Trong sáu năm qua, tôi đã luôn

http://sachviet.edu.vn

tranh luận với CEO của công ty. Mỗi năm chúng tôi đều đặt cược 10 nghìn tệ để xem tôi có làm được những gì mình nói hay không, kết quả là đến năm thứ bảy, ông ấy đã không tranh luận với tôi nữa, và cũng không tiếp tục đặt cược với tôi".

Kể từ khi lập nghiệp vào năm 1999, với sứ mệnh "khiến cho công việc kinh doanh trở nên dễ dàng" và giá trị quan dịch vụ số 1, khách hàng số 1, Alibaba đã thực hiện được bước nhảy vọt khiến mọi người kinh ngạc: từ một công ty với 18 người đã phát triển thành một tập đoàn với hơn 7000 người và 5 công ty con, chiếm hơn 80% thị phần trên thị trường như ngày hôm nay. Mã Vân quan niệm, đó là kết quả của việc kiên trì theo lý tưởng của mình.

KẺ NGOẠI ĐẠO CÓ THỂ LÃNH ĐẠO NGƯỜI TRONG NGHỀ

Nhiều người cho rằng, với việc thành lập công ty chuyên cung cấp các dịch vụ qua Internet, chắc chắn trình độ công nghệ của Mã Vân trong lĩnh vực này phải rất cao. Nhưng trên thực tế, ông hoàn toàn là một người ngoại đạo. Tính đến giờ, trong lĩnh vực Internet, ông cũng chỉ biết gửi và nhận e-mail.

Kẻ ngoại đạo cũng có thể lãnh đạo người trong nghề, quan trọng là phải biết tôn trọng họ. Đây chính là điểm rất quan trọng mà tôi đã đúc kết được. Điều thứ hai là bạn có thể mời những người ưu tú nhất trước. Ví dụ, bạn không biết về công nghệ, bạn có thể mời chuyên gia kỹ thuật xuất sắc nhất; bạn không hiểu về tài chính, có thể mời chuyên gia tài chính giỏi nhất; bạn không hiểu về quản lý, có thể mời người quản lý giỏi nhất. Vì không hiểu, nên tôi không thể tranh luận với họ, anh ta làm về kỹ thuật, đương nhiên tôi tôn trọng anh ta... chỉ cần bạn có một tấm lòng, có tầm nhìn, bạn sẽ có thể làm được điều này, do đó, chúng tôi không bao giờ mâu thuẫn, các nhân viên kỹ thuật cũng sẽ không xung đột với tôi.

http://sachviet.edu.vn

Tại sao kẻ ngoại đạo lại có thể lãnh đạo người trong nghề? Trước hết, tuy trong doanh nghiệp họ là người ngoại đạo, nhưng họ lại có tài quản lý và đây chính là nguyên nhân quan trọng khiến họ có thể lãnh đạo người trong nghề.

Đa số các công ty làm về công nghệ không thiếu nhân tài giỏi kỹ thuật, nhưng công ty lại không mấy khởi sắc, nguyên nhân chủ yếu là vì họ vấp phải vấn đề về quản lý. Đó chính là lý do tại sao Lousi V.Gerstner, Jr. đã từng đảm nhận chức tổng giám đốc công ty vận tải của Mỹ dám tiếp nhận chức chủ tịch Hội đồng quản trị của một công ty công nghệ nổi tiếng thế giới như IBM.

Hơn nữa, lãnh đạo không biết chuyên môn luôn có một tầm nhìn thoáng và khách quan. Ví dụ như Mã Vân, do không hiểu công nghệ máy tính nên ông cho rằng, đa số khách hàng đều giống ông, vì vậy, ông yêu cầu phần mềm được thiết kế bắt buộc phải rất đơn giản, hơn nữa tất cả đều phải được ông kiểm tra. Người ngoại đạo do không hiểu chi tiết công nghệ nên có thể dễ dàng đứng ở góc độ khách quan xem xét xu thế của công nghệ, nắm bắt được bản chất của công nghệ, từ đó đưa ra những quyết sách mang tính định hướng quan trọng một cách chính xác.

Vì là người ngoại đạo nên làm việc dân chủ hơn; vì không hiểu nên có thể nghe là biết rõ. "Không hiểu" không phải là khuyết điểm, tinh thông đôi khi lại trở thành điểm hạn chế. Đối với doanh nhân và các nhà quản lý chuyên nghiệp, nền tảng về công nghệ quan trọng, nhưng không phải là không thể thiếu, năng lực lãnh đạo mới là quan trọng nhất và là điều họ thiếu nhất.

TÀI SẢN LỚN NHẤT LÀ NHỮNG TRẢI NGHIỆM VỀ THẤT BẠI

Tài sản lớn nhất của Alibaba không phải là những thành quả đạt được, mà là những trải nghiệm về thất bại. Theo tôi những sai lầm đã mắc phải có thể viết thành một cuốn sách.

http://sachviet.edu.vn

Bạn có thể sẽ cười khi nghe những sai lầm chúng tôi mắc phải, vì có thể lúc đó bạn cũng đã từng như vậy. Nếu một ngày nhận được dự án quan trọng, bạn không cần phải cử những người thường xuyên thành công đảm nhiệm, mà nên cử những người đã từng gặp phải thất bại, vì họ sẽ biết nắm bắt lấy từng cơ hội.

* * *

Bạn thấy tôi của ngày hôm nay khá thành đạt, nhưng kỳ thực, trước đây tôi đã phạm phải không ít sai lầm, từ nay về sau có lẽ cũng sẽ như vậy.

Khi có người hỏi Mã Vân về quan điểm của ông về thành công, Mã Vân đã trả lời như sau:

Thành công không phải ở chỗ bạn làm được nhiều hay ít, mà là bạn đã làm gì và đã rèn luyện được những gì!

Thành công không có giới hạn, đối với công ty Alibaba, chúng tôi không nói đến hai chữ "thành công". Bởi lẽ, chúng tôi phải xây dựng một doanh nghiệp có bề dày 102 năm.

Về thành công, chúng tôi có ba tiêu chí: thứ nhất, phải trở thành một trong 10 công ty lớn trên thế giới; thứ hai, phải liên tục phát triển trong 102 năm; thứ ba, nếu là thương nhân chắc chắn sẽ sử dụng trang Alibaba. Theo tôi, hoàn thành ba mục tiêu này mới có thể coi là thành công, nhưng hiện nay chúng tôi vẫn còn cách nó quá xa.

Theo Mã Vân, sự phát triển hiện nay của Alibaba là có nguyên nhân thời đại.

Nếu không ở trong thời đại này, không có cải cách mở cửa, không có Internet, không có ngành nghề mới này, làm sao có được Alibaba với sức ảnh hưởng mạnh mẽ đến vậy? Chỉ có trong thời đại ngày nay, chúng tôi mới có cơ hội thành công.

http://sachviet.edu.vn

Tốc độ phát triển cao ở Mỹ trong 20 năm qua đã sản sinh ra một doanh nghiệp như Microsoft, từ 10 đến 15 năm tới với sự phát triển mạnh mẽ trong tương lai cũng có thể sẽ xuất hiện khoảng 2-3 doanh nghiệp như Microsoft. Tôi không dám nói tôi sáng tạo ra giá trị gì, nhưng 15 năm sau, nếu chúng ta không biết tận dụng Internet, cũng như tốc độ phát triển nhanh như hiện nay của nền kinh tế, không dựa vào các công ty trẻ như chúng tôi, chúng ta sẽ không thể có được những doanh nghiệp giống như Microsoft, lúc đó chắc chắn tôi sẽ vô cùng hối hận. Nhìn từ góc độ này, thành công là một giới hạn, là một sự sáng tạo, chắc chắn không phải từ trên trời rơi xuống. Nếu chúng ta nghĩ thành công đến một cách dễ dàng như vậy, bản thân chúng ta cũng sẽ không thành công.

Mã Vân coi thất bại với thành công nhẹ như lông hồng:

Khi thành công đến, tôi biết chắc chắn lại có một việc không hay sắp xảy ra. Do đó, tôi đã nói với rất nhiều bạn trẻ, với đồng nghiệp của tôi và với cả các bạn học hay các em học lớp dưới, nếu tôi có thể thành công mà đa số mọi người đều có thể đạt được, bạn tuyệt đối không được từ bỏ cơ hội lần này, bạn có ước mơ, có trí tuệ, có dũng khí, đi đúng hướng, bạn nhất định sẽ thành công.

CHẠY NHANH HƠN THỎ NHƯNG PHẢI NHẪN NẠI HƠN RÙA

Khi Mã Vân gây dựng sự nghiệp với 500 nghìn đồng Nhân Dân Tệ vào năm 1999, Doanh Hải Uy, người tiên phong trong lĩnh vực Internet Trung Quốc đã thành lập công ty được ba năm. Doanh Hải Uy sử dụng mô hình thu phí của AOL Mỹ. Mã Vân lại làm ngược lại, ông sử dụng sách lược miễn phí cho cả người mua và người bán, để từ đó xây dựng cơ sở khách hàng cho Alibaba. Sau này, ông đã dùng một câu chuyện ngụ ngôn xa xưa để giải thích cho cách làm của mình:

http://sachviet.edu.vn

Chúng tôi bắt buộc phải chạy nhanh hơn Thỏ nhưng phải nhẫn nại hơn Rùa.

Mọi người đều biết đến câu chuyện thi chạy của Rùa. Sự nhẫn nại của Rùa đã giúp nó giành chiến thắng ngoài mong đợi trước Thỏ. Thỏ tuy có thực lực nhưng ngạo mạn và khinh thường kẻ thù nên đã trở thành đối tượng được người đời sau dùng để răn đe không được mắc phải sai lầm như trước.

Năm 1999, Internet Trung Quốc đã dấy lên làn sóng ào ạt. Vào năm đó, số lượng người lên mạng ở Trung Quốc đạt 5 triệu người, nhưng năm 1995, con số này chỉ là 3000 người.

Tuy ở trong con sóng lớn như vậy, nhưng Mã Vân lại rất tỉnh táo.

Tôi thích lái xe chầm chậm, đặc biệt là khi tôi chưa biết rõ phía trước mình sẽ gặp trở ngại gì.

Internet là một đường chạy dài 3000m, nó sẽ ảnh hưởng đến cuộc sống của nhân loại trong 30 năm tới, nên bạn bắt buộc phải chạy nhanh như thỏ, nhưng lại phải kiên nhẫn như rùa. Trong 100m đầu, không ai là đối thủ, bạn cứ chạy cứ chạy, sau khi chạy được 4-500m bạn mới có thể mở rộng khoảng cách.

Năm 1999, khi Internet ở vào thời kỳ khởi sắc, Alibaba đã làm gì?

Chúng tôi đóng cửa để chế tạo xe. Từ năm 1999 sau khi trở về Hàng Châu và bàn bạc, chúng tôi xác định, trong sáu tháng không chủ động tuyên truyền ra bên ngoài, chuyên tâm làm tốt trang web của mình.

Nhờ sự bồi dưỡng thực lực trong năm 1999, cộng với việc Alibaba liên tiếp nhận được hai khoản đầu tư, Mã Vân cho rằng đã đến lúc phải quảng bá hình ảnh công ty. Năm 2000, Mã Vân thành lập diễn đàn giao lưu Internet với tên gọi "Tây

http://sachviet.edu.vn

Hồ luận kiếm", nơi hội tụ những con người ưu tú nhất cả nước và mời Kim Dung[1] chủ trì.

Trong diễn đàn "Tây Hồ luận kiếm" lần thứ nhất, thay mặt cho tất cả cư dân mạng, với cách nói uyển chuyển, nhẹ nhàng, Kim Dung đưa ra một vấn đề nghiêm túc cho những ông lớn Internet có mặt tại hội nghị. Kim Dung nói: "Các anh rất bận, cũng không thu tiền. Gọi vốn từ nước ngoài, lên sàn để tập hợp vốn, quy mô rất lớn và cũng rất thành công. Nhưng tiêu hết tiền thì làm thế nào, không thể tiếp tục duy trì thì làm thế nào? Thu hút một chút vốn nước ngoài cũng rất cần thiết, song sau này vẫn phải trả lại họ.

Đó cũng chính là vấn đề lớn nhất mà Internet gặp phải vào năm 2000. Bản thân Internet phát triển rất mạnh mẽ, nhưng họ dựa vào cái gì để kiếm tiền, dựa vào cái gì để báo đáp các nhà đầu tư? Đây cũng chính là vấn đề xuất hiện một cách tự nhiên trong đầu của các cư dân mạng và các nhà đầu tư.

Lúc đó, Mã Vân đã trả lời như sau:

Kiếm tiền có các cách một, hai, ba, bốn. Những mô hình có thể nhìn thấy rõ chưa chắc đã là mô hình tốt nhất, những mô hình mà người khác không thể biết bạn kiếm tiền bằng cách nào chưa chắc đã hay. Các nhà đầu tư trên toàn thế giới cho đến nay vẫn chưa nhìn thấy rõ Microsoft kiếm tiền bằng cách nào, nhưng đó lại là doanh nghiệp kiếm được nhiều tiền nhất, dùng phương pháp suy luận truyền thống để xem xét vấn đề kinh tế mạng chưa chắc đúng lắm. Ngoài ra, với tình hình hiện nay của Trung Quốc, đây đúng là thời điểm thích hợp để phát triển Internet. Trong thời kỳ ảm đạm, khi mà mọi người đều không quan tâm đến lĩnh vực này là lúc chúng ta luyện nội công.

Chiến lược của Alibaba vào các năm 1999 và năm 2000 rất rõ ràng, nhanh chóng toàn cầu hóa, bước vào thị trường thương

[1] Tác giả của những truyện kiếm hiệp nổi tiếng Trung Quốc.

http://sachviet.edu.vn

mại điện tử toàn cầu. Nhưng họ đã gặp phải một số vấn đề, vì chỉ có tốc độ của thỏ, nhưng tính nhẫn nại như của rùa đã bị xem nhẹ. Đây cũng chính là đặc điểm của tất cả các công ty mạng lúc bấy giờ. Làn sóng tiền vốn trong và ngoài nước đổ vào các công ty mạng Trung Quốc bắt đầu từ năm 1998 chỉ duy trì được hơn hai năm, sau đó đã nhanh chóng sụt giảm.

"Vào thời điểm ảm đạm nhất của mùa đông lạnh giá năm 2000, Mã Vân đã nói, 'cho dù chúng ta quỳ để sống, chỉ cần sống được một ngày, chúng ta đã chiến thắng.'" Phó tổng giám đốc Alibaba, Đới San vẫn nhớ như in câu nói này của Mã Vân. Từ đó về sau, Alibaba "quay trở về với nghiệp vụ chính B2B, trở về với gốc rễ, trở về với Trung Quốc. Do đó, nói theo cách của Tổng giám đốc Mã, khi người khác lạnh nhất, chúng ta đóng cửa lại để làm tốt sản phẩm của mình, đợi khi mùa xuân đến, chúng ta sẽ có thu hoạch."

Trong hai, ba năm nay, ai có thể nuôi nổi một đội quân chứng tỏ người đó rất cừ. Ở Mỹ, muốn nuôi 300 người là một việc rất khó khăn, không kiếm được tiền, công ty sẽ nhanh chóng phá sản. Tiêu tiền quá nhiều, chưa tính đến chi phí quảng cáo, chỉ riêng các khoản chi hàng tháng cũng đủ để bạn kiệt quệ. Ở châu Âu, Hồng Kông cũng vậy. Chỉ có ở Trung Quốc đại lục, chỉ có ở Hàng Châu mới có thể tập trung một quân số với 300 người như vậy.

Sau ba năm, Mã Vân đã có trong tay 300 "chiến sỹ" với tuổi đời bình quân 30 và mỗi người đều có 5 năm kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực Internet. Đội quân này rất khó tìm được trên thế giới.

Có thể thấy, Mã Vân khá tỉnh táo. Cũng thật may mắn khi màu sắc của chủ nghĩa lý tưởng trong con người Mã Vân vẫn chưa kéo ông rời xa khỏi mặt đất. Trong thời điểm quan trọng nhất, đôi chân ông vẫn có thể chạm tới mặt đất, vì vậy, Alibaba mới có được sự phát triển như ngày nay.

http://sachviet.edu.vn

Những bong bóng trong kinh tế mạng vỡ tan. Bắt đầu từ năm 2001, các công ty mạng Trung Quốc trở thành một quần thể bị các nhà đầu tư nước ngoài tránh xa nhất, đó là vì trong hoạt động kinh doanh của họ tồn tại rất nhiều hành vi không quy phạm.

Năm 2002, kinh tế mạng rơi vào thời kỳ ảm đạm nhất, Tạp chí *IT time* đã miêu tả về sức mạnh của Alibaba như sau: Hai năm qua, các doanh nghiệp Internet của Bắc Kinh giống như một chiếc thang máy trên thiên đàng từ từ rơi xuống địa ngục, dường như không có một anh hùng Internet nào đủ khả năng thoát khỏi vòng xoáy điên cuồng đó, cũng không có một tai nạn nào đủ sức chạy thoát khỏi vòng xoáy đó. Nhưng chúng ta không thể phủ nhận, hiện nay Alibaba ở Hàng Châu đã trở thành doanh nghiệp thương mại điện tử B2B mạnh nhất Trung Quốc".

Khi các công ty mạng khác thành công một cách nhanh chóng, Alibaba bị chê cười là chậm như ốc sên, nhưng khi những công ty đó dậm chân tại chỗ, họ lại kinh ngạc khi nhìn thấy sự phát triển mạnh mẽ của Alibaba.

Lòng tin của các nhà đầu tư đối với kinh tế mạng Trung Quốc đến cuối năm 2003 mới dần dần hồi phục. "Khoảng thời gian ba năm từ năm 2001 đến năm 2003 là lúc Alibaba phát triển." Ông Thái Sùng Tín (từng giữ chức giám đốc tài chính Alibaba) nhớ lại. Trong ba năm đó, do công ty phát triển khá tốt nên tuy Internet rơi vào thời kỳ ảm đạm, Alibaba vẫn không cảm thấy nhiều áp lực đến từ các nhà đầu tư. "Trong ba năm đó, các nhà đầu tư về cơ bản đều hài lòng đối với sự phát triển của công ty, ngoài việc để chúng tôi kiểm soát chi phí, họ không đưa ra bất kỳ yêu cầu nào. Nhưng chúng tôi cũng rất coi trọng yêu cầu này. Toàn bộ khung tiền lương của Alibaba được kiểm soát rất chặt chẽ, trong khi đó, số lượng nhân viên tăng mạnh. Chúng tôi không tiêu tốn tiền dùng cho phát triển. Các nhà đầu tư, cơ cấu của công ty cổ phần trong ba năm đó không có sự thay đổi."

http://sachviet.edu.vn

Khi tham gia diễn đàn công nghệ thông tin Trung Quốc tại Bắc Kinh vào ngày 3 tháng 7 năm 2003, Mã Vân nhận định, cục diện của thương mại điện tử Trung Quốc trong một, hai tháng tới sẽ có sự thay đổi rất lớn. Năm 2003, Internet Trung Quốc sẽ từ việc giành được thị trường quảng cáo đến thị trường tin nhắn, rồi đến thị trường game và sẽ hoàn toàn giành được thị trường thương mại điện tử. Kể từ ngày đó, Alibaba thành lập trang Taobao tiến quân vào thị trường C2C, và trong khoảng thời gian một năm rưỡi ngắn ngủi, đã thay đổi triệt để cục diện thị trường thương mại điện tử Trung Quốc và trở thành người lãnh đạo thị trường C2C.

Do có sự gia nhập của trang Taobao, năm 2004, trên phương diện nào (tiền vốn hay tốc độ phát triển), thương mại điện tử Trung Quốc cũng đều đạt được những thành công chưa từng thấy từ trước đến nay và đã hình thành cục diện mới. Ngày 7 tháng 7 năm 2004, trang Taobao tuyên bố họ đã trở thành doanh nghiệp dẫn đầu thị trường C2C trong nước, số lượng hàng hóa trực tuyến có hiệu quả đạt gần 2 triệu sản phẩm, tốc độ tăng trưởng của tỉ lệ giao dịch thành công gấp 4,57 lần so với đầu năm. Cũng vào thời điểm đó, Taobao tuyên bố sẽ tiếp tục thực hiện chính sách miễn phí và kêu gọi những doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực này ở Trung Quốc thực thi biện pháp miễn phí toàn diện. Kết quả điều tra cho thấy, số lượng thuê bao mỗi ngày của trang Taobao là 19.025 thuê bao, đã vượt qua các đối thủ cạnh tranh khác.

Tuy nhiên, phản ứng trước thành tích này, Mã Vân lại tỏ ra không mấy hài lòng. Ông cho rằng, Alibaba hiện nay vẫn còn cách xa Alibaba trong tâm trí ông:

Tất cả phải đợi đến năm 2009 mới có thể đưa ra kết luận, số tiền Alibaba kiếm được hiện nay chỉ là tiền tiêu vặt. Thật lòng, cho đến giờ tôi cũng không hình dung được Alibaba lúc đó sẽ như thế nào. Nhưng có một điều rất rõ ràng, ai có thể xây

http://sachviet.edu.vn

dựng được một quy tắc của trò chơi trên thế giới này, thì người đó thật đáng nể. Tôi đã và đang phấn đấu theo hướng đó, bởi nếu Alibaba không làm, chắc chắn sẽ có người khác làm.

ĐỐI THỦ CẠNH TRANH CHÍNH LÀ BẢN THÂN MÌNH

Khi một người cho rằng mình rất thành công, cũng chính là lúc họ bắt đầu đi tới thất bại.

Trước những thành công đến dồn dập, Mã Vân rất bình tĩnh.

Trước hết, thành công là của cả tập thể, không phải là công lao của một mình tôi. Tiếp đó, đối với một công ty còn trẻ và vẫn trong giai đoạn tạo lập, quá nhiều thành công như hiện nay thì hại nhiều hơn lợi. Thực ra, chúng tôi có thể âm thầm phát triển, nhưng hiện nay đã có nhiều người quan tâm và bình luận. Tôi thật sự rất lo lắng, thành công được ví như ma túy, nó khiến bạn ngất ngây, bay bổng.

Mã Vân nhận định, trước mắt Alibaba còn rất nhiều rủi ro, khi mọi người hỏi ông lo lắng điều gì, ông trả lời đó không phải là các đối thủ cạnh tranh mà là chính mình.

Theo tôi, đối thủ cạnh tranh thật sự chính là bản thân mình, do đó chúng tôi không nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh. Vì điều này, tôi đã mất rất nhiều thời gian và công sức để thuyết phục đội ngũ lãnh đạo cấp cao của tôi. Trong 100m cán đích, nghiên cứu đối thủ chính là nhìn về phía sau. Chỉ có nghiên cứu cho ngày mai, nghiên cứu bản thân mình, nghiên cứu khách hàng mới là căn bản, là hướng về phía trước. Bởi lẽ, người khác cũng chưa chắc đúng. Các mô hình hiện nay quá nhiều, bạn suốt ngày nghiên cứu hết người này đến người khác, bạn vô tình đã bước qua những cơ hội. Về điều này bắt buộc phải kiên định không thay đổi. Nghiên cứu đối thủ sẽ chỉ làm hại bạn, vì bạn đã đánh mất thế mạnh của mình.

http://sachviet.edu.vn

Mã Vân coi thường những người luôn mất quá nhiều thời gian để tìm hiểu về đối thủ cạnh tranh.

Rất nhiều đối thủ của Alibaba đã chạy đến Hàng Châu tuyên bố phải đánh bại tôi, họ cực đoan giống như những người luyện võ muốn đánh sập chùa Thiếu Lâm. Bạn đã thấy người nào tay cầm kính hiển vi tìm ung thư trên người chưa? Kẻ ngốc mới tốn thời gian đi tìm đối thủ cạnh tranh, nếu tôi đấu với anh ta, tôi không phải là crazy (kẻ khùng) mà là stupid (ngu xuẩn)! Tôi biết vẫn còn có người thích làm như vậy, Ok, have fun! (thật thú vị).

Mã Vân không quá để tâm đến việc đối thủ cạnh tranh như thế nào, mà tập trung sức lực vào việc nâng cao trình độ bản thân. Đối với mọi người, Alibaba hiện nay đã là một doanh nghiệp rất thành công, nhưng trong mắt của Mã Vân, Alibaba vẫn cần phải không ngừng phát triển và nâng cao vị thế của mình. Đó không chỉ là vì thị trường không ngừng thay đổi, mà còn vì Alibaba bắt buộc phải tránh nguy cơ tự cao tự đại.

Alibaba có nguy cơ gì không? Tôi nghĩ, nguy cơ của chúng tôi rất lớn, nếu không tại sao trong 5 năm qua tôi không thể tăng thêm một lạng nào, hơn nữa ngày càng gầy. Trước đây, tôi cứ nghĩ công ty lớn hơn một chút, ông chủ có thể thoải mái hơn, nhưng hiện giờ tôi phát hiện công ty càng lớn, càng mệt, CEO ngày nào cũng phải nghĩ nguy cơ nằm ở đâu. Có lúc, ngồi ở công ty tôi xem xét những nguy cơ trong nội bộ công ty, vì đó là một việc nên làm. Tập thể cần sự đoàn kết, có một số thứ có lẽ ngày hôm nay không phát huy tác dụng nhưng có thể hôm sau đã trở thành ung nhọt. Nếu bạn có thể thật sự tìm thấy ung nhọt, bạn sẽ là nhân vật dẫn đầu. Hiện nay Mã Vân không phải là nhân vật dẫn đầu, nhưng ngày nào cũng phải quan sát, để tâm.

Về nguy cơ bên ngoài, Mã Vân cho rằng đó là "cây to gọi gió".

http://sachviet.edu.vn

Những tòa nhà cao nhất trên thế giới là những tòa nhà gặp nhiều điều không may nhất. Sự kiện 11 tháng 9 là một ví dụ điển hình. Bạn là người giàu nhất còn những người khác đều nghèo kiết xác, họ nhất định sẽ giết chết bạn. Alibaba kiếm nhiều hơn người khác một chút thì sẽ không có vấn đề gì, đây là chân lý cơ bản của sự hài hòa.

Sự phát triển nhanh chóng của Alibaba khiến nhiều cơ quan thông tin đại chúng không ít ngợi ca Alibaba và Mã Vân. Về những tán dương đó, Mã Vân đã phát biểu:

Thực ra, hai năm nay tôi không quá quan tâm xem người khác nghĩ mình thế nào. Các bạn có phát hiện thấy không, tôi luôn không tin vào các chuyên gia phân tích Internet, những người này nói có vẻ rất đúng, nhưng làm thì sai bét. Tôi cũng không quá tin vào giới truyền thông, xin lỗi rất nhiều bạn phóng viên có mặt ở đây. Có bao nhiêu người hiểu được Alibaba, hiểu thế nào? Họ nói rằng, họ hiểu Alibaba thông qua các phương tiện thông tin và họ rất thích, thế là hết, tôi sợ nhất điều này. Tôi còn nhớ ở sân bay tôi có mua một quyển tạp chí, tên tít báo giới thiệu một người rất giỏi, lật lại xem người đó là ai, hóa ra chính là tôi, nhưng cơ bản không phải tôi, họ nói khoác.

Về nguy cơ bên ngoài, Mã Vân đã đưa ra cách giải quyết là xây dựng chuỗi ngành nghề và chuỗi nhân sinh quan.

Mã Vân tâm niệm, chỉ có không ngừng hoàn thiện cơ cấu ngành nghề, cung cấp các dịch vụ tốt hơn nữa cho khách hàng mới là mục đích cuối cùng của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp luôn hướng tới khách hàng mới có thể có được sức mạnh siêu cường.

THẦN TƯỢNG CHỈ LÀ THẦN TƯỢNG

Thần tượng chỉ là thần tượng, thần tượng của tôi không nhiều, Kim Dung là thần tượng của tôi, Dương Chí Viễn là

http://sachviet.edu.vn

thần tượng khi tôi lập nghiệp, thần tượng là người mà khi họ sai tôi vẫn cho là đúng.

Niềm yêu thích tiểu thuyết Kim Dung của Mã Vân đã trở nên nổi tiếng. Hội nghị "Tây Hồ luận kiếm" diễn ra lần thứ nhất, Mã Vân đã mời Kim Dung đảm nhận chủ trì cuộc đối thoại. Nhưng trước đó, ông chỉ gặp Kim Dung có một lần, đó là lần cùng dùng bữa ở Hồng Kông. Song, khi đó dòng chữ mà Kim Dung đề tặng cho "fan của Kim Dung" lại hết sức sâu sắc, "thần giao bao năm, vừa gặp đã thấy thân thiết".

Một thần tượng khác của Mã Vân là Dương Trí Viễn. Dương Trí Viễn hiện nay là CEO của Yahoo, công ty mạng vĩ đại nhất toàn cầu, được người đời gọi là "Thủ lĩnh gốc Hoa của Yahoo".

Giống như rất nhiều sự vật mới trong thời đại máy tính, sự ra đời của Yahoo bắt nguồn từ một ý tưởng, sau đó đã trở thành một sở thích lúc rỗi rãi, cuối cùng trở thành sự nghiệp khiến con người dốc hết sức lực vào đầu tư. David Filo và Dương Trí Viễn (Jerry Yang), hai người đồng sáng lập ra Yahoo đều là tiến sỹ tốt nghiệp tại khoa Công nghệ Máy tính của Trường Đại học Stanford Mỹ. Hai con người cùng chí hướng đã thành lập kho dữ liệu hướng dẫn Internet vào tháng 4 năm 1994, và coi đó là một cách để ghi lại những cảm hứng của mình đối với Internet. Nhưng không lâu sau, họ phát hiện danh sách mà họ lập trình trở nên quá dài, không tiện cho việc xử lý. Do đó, họ bắt đầu đầu tư nhiều thời gian hơn vào việc này.

Năm 1994, David Filo và Dương Trí Viễn nghiên cứu ra phần mềm biên tập, hi vọng có thể giúp đỡ các khách hàng vừa mới bắt đầu sử dụng dịch vụ Internet để tra cứu, nhận biết và biên tập các tư liệu có trên mạng một cách hiệu quả. Và Yahoo đã trở thành một kho dữ liệu có thể biên tập.

Đến nay, Yahoo đã trở thành công ty thông tin Internet, thương mại và truyền thông mang tính toàn cầu, bao gồm các thông tin được lưu giữ trong hàng triệu máy tính kết nối với

http://sachviet.edu.vn

Internet, cung cấp dịch vụ Internet số hóa cho hơn 250 triệu thuê bao trên toàn cầu. Yahoo còn là trang web đầu tiên cung cấp dịch vụ địa chỉ trang web trên thế giới. Ở lĩnh vực nào lưu lượng web, quảng cáo trên mạng, hay các thuê bao gia đình hoặc doanh nghiệp, Yahoo đều đứng ở vị trí hàng đầu. Yahoo cũng là một trong những thương hiệu Internet mọi người quen thuộc nhất và có giá nhất, xếp thứ 38 trong danh sách sản phẩm dành cho người tiêu dùng toàn cầu. Hiện nay Yahoo có tất cả 24 trang web, trụ sở chính đặt tại thành phố Sunnyvale, California, và đều có văn phòng đại diện ở châu Âu, khu vực châu Á Thái Bình Dương, Mỹ La Tinh, Canada. Tờ nhật báo *San Jose Mercury News* đã đánh giá về vị thế của Yahoo như sau: "Cống hiến của Yahoo gần giống với công việc của Linnaeus.[1]"

Những trải nghiệm trong chặng đường lập nghiệp của Dương Trí Viễn đã khiến ông trở thành niềm tự hào của đại đa số người Hoa. Trên thực tế, ông cũng trở thành thần tượng của họ và đây cũng chính là một nguyên nhân khiến ông có sức hấp dẫn đối với Mã Vân. Nhưng Mã Vân càng xem trọng tinh thần vượt khó, dũng cảm đứng lên trong hoàn cảnh không được mọi người xem trọng của Yahoo.

Thời gian khó khăn nhất là vào năm 2001, 2002. Trong hai năm đó, mỗi ngày qua đi thật sự khó khăn, công ty Alibaba của chúng tôi nhỏ như vậy, ở một nơi như Hàng Châu, nhưng những áp lực và ảnh hưởng mà chúng tôi hứng chịu đã rất lớn. Trong khi đó, Yahoo là một điển hình của các công ty mạng trên toàn thế giới, chính sách (miễn phí) là do Yahoo nghĩ ra. Vào thời kỳ bong bóng Internet, Yahoo cũng ở trong vòng xoáy đó, không những thế còn trở thành trung tâm của cơn bão. Nhưng trung tâm đó đã tiếp tục tồn tại, có thể chống đỡ những đợt sóng đến từ B2B, Blog. Tôi thật sự khâm phục tinh thần của họ, một lần lập nghiệp

[1] Linnaeus là nhà thực vật học ở thế kỷ XVIII, hệ thống phân loại do ông phát minh đã phân chia một cách hiệu quả toàn bộ giới tự nhiên.

http://sachviet.edu.vn

không dễ, lập nghiệp lần thứ hai, lần thứ ba, tiếp tục tiến lên. Dương Trí Viễn chính là thần tượng của tôi.

Đầu tháng 5 năm 2005, một người chưa bao giờ chơi gofl như Mã Vân bỗng nhiên nhận được điện thoại của một người cũng không biết đánh gofl, tổng giám đốc UT Starcom (Trung Quốc) Ngô Ưng, hẹn đến Mỹ "chơi gofl". Chính trong trận cầu đó, Dương Trí Viễn và Mã Vân đã đạt được thỏa thuận về mặt nguyên tắc đối với việc mua lại Yahoo Trung Quốc của Alibaba. Sau "trận gofl" đó, họ đã tiến hành đàm phán chi tiết trong hai tháng.

Ngày 11 tháng 8 năm 2005, trong buổi lễ mua bán sáp nhập giữa Yahoo và Alibaba, tấm phông phía sau bàn ký kết là bức ảnh Dương Trí Viễn và Mã Vân khoác vai nhau ngồi ở bậc đá Trường Thành với nụ cười rạng rỡ vào năm 1997.

* * *

Trước hết, tôi là người theo chủ nghĩa lạc quan, tôi luôn tâm niệm có mùa đông chắc chắn sẽ có mùa xuân và ngược lại. Nếu bốn mùa trong năm đều là mùa xuân, bạn sẽ cảm thấy chán, đúng vậy không? Tôi thấy rằng, trong mùa đông lạnh giá chưa chắc mọi người sẽ chết, và khi xuân đến cũng chưa chắc vạn vật sẽ đơm hoa kết trái.

Đọc kỹ câu nói trên có thể thấy dự cảm của Mã Vân về những nguy cơ sẽ đến. Và ông luôn nhanh hơn nguy cơ một bước. Điều này cũng xuất phát từ quan điểm khác người của ông về thất bại và thành công.

Ngày nay mọi người đều đã thành công. Ngược lại, tôi càng đề cao cảnh giác, mọi người tốt lên không có nghĩa là tôi sẽ tốt lên, mùa đông trước mọi người gặp khó khăn không có nghĩa là chúng tôi khó khăn.

http://sachviet.edu.vn

Khi những người khác vui mừng trước thành công mà quên đi tất cả, Mã Vân lại phát hiện ra nguy cơ tiềm ẩn trong thành công.

Phải tiến hành cải cách khi đang ở tình thế tốt nhất, đừng bao giờ cải cách trong tình hình xấu, giống như bạn trong ngày mưa sửa mái nhà, chắc chắn bạn gặp rắc rối lớn. Do đó, nên mượn ô che mưa, sửa mái nhà trong ngày nắng vàng rực rỡ.

Bất kể lúc nào, khi bạn phát hiện phồn vinh, xin hãy ghi nhớ những khó khăn đằng sau sắp đến. Kết quả điều tra trên toàn thế giới cho thấy, 85% doanh nghiệp phá sản đều là một năm trước hoạt động kinh doanh của công ty rất tốt, đặc biệt là khi toàn bộ thị trường đều thuận lợi, nhưng đột ngột phá sản trong năm thứ hai.

Năm 2000, Mã Vân đã cảm nhận được thời kỳ bong bóng Internet sắp kết thúc, và mùa đông lạnh giá sắp đến. Do đó, ông đã nhanh chóng đưa ra quyết định.

So với năm 2001, vận may của chúng tôi trong năm 2000 tốt hơn đôi chút, chúng tôi bỗng nhận thấy rằng tất cả người dân Trung Quốc đều đang làm Internet. Vào thời điểm đó, một tháng ít nhất có 1000 công ty Internet ra đời ở Trung Quốc, tôi cảm thấy có điều gì không ổn, giống như chơi cổ phiếu, tôi không tin Trung Quốc có khả năng thành lập 1000 công ty Internet trong một tháng. Thành lập một công ty mạng rất khó, cần phải có nhân tài, có kỹ thuật, có tiền vốn, có các nguồn lực... Khi nào ở Trung Quốc sẽ thành lập 1000 công ty Internet trong một tháng, cùng với đó chắc chắn cũng là lúc Trung Quốc đóng cửa 1000 công ty Internet. Ngày thứ hai của hội nghị "Tây Hồ luận kiếm", chúng tôi đã triệu tập cuộc họp và tuyên bố công ty rơi vào tình trạng khẩn cấp, tiến hành cắt giảm cơ cấu tổ chức trước 6 tháng so với sự kiện Vương Chí Đông của Xinlang. Năm 2001, công ty chúng tôi bắt đầu đóng cửa các văn phòng đại diện.

http://sachviet.edu.vn

Ý thức về nguy cơ của Mã Vân xuất phát từ cảm giác sứ mệnh – trên đời không có công việc kinh doanh nào khó cả. Mã Vân cho rằng, chỉ khi đạt được mục tiêu này mới thành công. "Cho dù là mùa đông lạnh giá hay thời kỳ bong bóng của Internet, chúng tôi vẫn luôn vững bước trên con đường đã chọn."

Năm 1995, khi Mã Vân bước vào lĩnh vực Internet trong nước và đi khắp nơi tuyên truyền, mọi người đều cho rằng ông là kẻ lừa đảo; năm 1999, khi khái niệm Internet được nhắc đến khắp nơi, ông vẫn kiên trì mô hình B2B, mọi người nghĩ rằng ông bị điên; giờ đây, khi ông tuyên bố trong vòng 5 năm sẽ khiến Alibaba (www.alibaba.com) trở thành một trong 10 trang web hàng đầu thế giới, mọi người cho ông là kẻ khùng. Cho dù người khác nghĩ và nói thế nào, Mã Vân chỉ chú tâm vào công việc của mình.

Ngay từ ngày đầu tiên, chúng tôi đã tập trung vào B2B, đến giờ vẫn vậy. Cho dù trào lưu bên ngoài thay đổi thế nào, chúng tôi học hỏi nhưng không a dua, không copy. Sau này sẽ có thêm nhiều khái niệm, Alibaba đứng trước những sức ép lớn, và cũng có thêm nhiều cơ hội khác, trong một năm rưỡi này, chúng tôi đã nhiều lần kiên quyết nói "No" với cơ hội, vẫn tiến bước theo hướng đã định, không hề bị ảnh hưởng bởi những thay đổi bên ngoài, kiên trì đi theo con đường của mình, và làm việc với cả tấm lòng.

http://sachviet.edu.vn

PHỤ LỤC: MÃ VÂN - LÝ LỊCH TRÍCH NGANG

Ngày sinh: tháng 10 năm 1964; nơi sinh: Hàng Châu, Trung Quốc.

Tháng 6 năm 1988: tốt nghiệp khoa Ngoại ngữ, Học viện Sư phạm Hàng Châu.

Từ năm 1988 đến năm 1995: là giảng viên khoa tiếng Anh và Thương mại Quốc tế, Học viện Công nghiệp Điện tử Hàng Châu.

Tháng 4 năm 1995: thành lập trang web "Trang vàng Trung Quốc". Đây là trang web thông tin thương mại bằng tiếng Trung đầu tiên trên mạng, là mô hình thương mại Internet phục vụ cho các doanh nghiệp được hình thành sớm nhất ở Trung Quốc đại lục.

Cuối năm 1997, tại Bắc Kinh, Mã Vân và đội quân của ông thiết kế trang web chính thức của bộ Kinh tế ngoại thương, và một loạt các trang web cấp quốc gia cho thị trường giao dịch hàng hóa Trung Quốc trên mạng.

Đầu năm 1999, Mã Vân trở về Hàng Châu lập nghiệp với 500 nghìn Nhân Dân Tệ, thành lập trang web Alibaba (www.alibaba.com), và mùa thu năm đó nhận được khoản tiền đầu tư 20 triệu USD của Masayoshi Son.

Tháng 10 năm 2000, Hiệp hội Thương mại châu Á của Mỹ bình chọn Mã Vân là "Lãnh tụ thương mại" của năm. Ngày 10 tháng 7, Mã Vân xuất hiện trên trang bìa tạp chí Forbes. Ngày 10 tháng 9, diễn đàn "Tây Hồ luận kiếm" lần thứ nhất được tổ chức.

http://sachviet.edu.vn

Năm 2001, Alibaba tung ra dịch vụ "Nhà cung ứng Trung Quốc", dẫn đầu trong việc đưa ra "hệ thống niềm tin" sản phẩm quản lý mức độ tín nhiệm trên mạng cấp doanh nghiệp trên toàn cầu; tháng 9, tạp chí tài chính kinh tế quyền lực nhất nước Mỹ Forbes một lần nữa bình chọn Alibaba là một trong các trang web B2B hay nhất toàn cầu ("Best of the Web: B2B"), đây là trang web duy nhất của Trung Quốc được bình chọn.

Tháng 5 năm 2003, Alibaba tung ra trang web Taobao, trang web thương mại điện tử dành cho cá nhân. Tháng 10, thành lập kênh thanh toán độc lập – Alipay.

Ngày 20 tháng 12 năm 2004, Mã Vân vinh dự nhận giải Nhân vật trong năm của kinh tế Trung Quốc, CCTV.

Ngày 11 tháng 8 năm 2005, Alibaba mua lại Yahoo Trung Quốc. Mã Vân giành được giải "10 nhân vật lớn trong các thương vụ mua bán sáp nhập của Trung Quốc". Ngày 28 tháng 12 vinh dự nhận giải đề cử nhân vật năm của kinh tế Trung Quốc CCTV. Alibaba trở thành công ty xuất sắc nhất Trung Quốc.

Tháng 10 năm 2006 mua nghiệp vụ phân loại thông tin – trang web Koubei (www.koubei.com). Tháng 12, Alibaba cùng với Mã Vân vinh dự nhận 3 giải "Top 100 thành quả sáng tạo mới có sức ảnh hưởng nhất Trung Quốc năm 2006", "Giải thành quả ưu tú sáng tạo tự chủ" và "Nhân vật lãnh đạo xuất sắc các thành quả sáng tạo mới"; một lần nữa giành giải "Best of the Web: B2B" năm 2006 do tạp chí Forbes bình chọn.

Tháng 1 năm 2007 thành lập nghiệp vụ phần mềm thương mại doanh nghiệp – phần mềm Ali, tháng 5 Yahoo Trung Quốc đổi tên thành Trung Quốc Yahoo, tháng 8 thành lập kênh phân phối quảng cáo trên Internet – Alimama; tháng 10, trước khi lên sàn, Alibaba thu hút được 8 nhà đầu tư ban đầu,

http://sachviet.edu.vn

ví dụ như ngân hàng Công thương Trung Quốc. Ngày 6 tháng 11, niêm yết thành công cổ phiếu trên sàn Hồng Kông.

Ngày 6 tháng 3 năm 2007, trong "Top 50 nhân vật Internet quan trọng nhất toàn cầu" do tạp chí PCWorld, Mỹ bình chọn, Mã Vân đứng ở vị trí số 20; ngày 22 tháng 10, tạp chí Hurun Report công bố "Danh sách những người giàu trong lĩnh vực IT Hurun năm 2007", Mã Vân xếp thứ 8 với tài sản ước tính 5 tỷ đồng, trong đó Lý Nhạn Hồng của Baidu đứng đầu danh sách với trị giá tài sản 18 tỷ đồng.

Ngày 1 tháng 12 năm 2007, trong lễ trao giải quản lý "Song thập" thuộc đại lễ 100 năm quản lý Trung Quốc lần thứ 7 diễn ra tại Bắc Kinh, tập thể Alibaba vinh dự nhận giải "Tập thể xuất sắc nhất năm 2007", Mã Vân đại diện cho công ty lên nhận giải.

http://sachviet.edu.vn

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
Địa chỉ: Ngõ Hòa Bình 4 - Phố Minh Khai
Hai Bà Trưng - Hà Nội
Tel: (04) 6246 920 - Fax: (04) 6246 915

MÃ VÂN

Chịu trách nhiệm xuất bản
HÀ TẤT THẮNG

* Biên tập:	NGUYỄN MINH
* Kỹ thuật vi tính:	THU HẰNG
* Thiết kế bìa:	NHẬT NAM
* Sửa bản in:	THANH MINH

Liên kết xuất bản: Công ty Cổ phần Sách Thái Hà
Trụ sở chính: P506-C3 Làng Quốc tế Thăng Long,
Dịch Vọng, Cầu Giấy, Hà Nội
Tel: (04) 3793 0480; Fax: (04) 3756 9374
Showroom: 119-C5 Phố Tô Hiệu - Cầu Giấy - Hà Nội
Tel: (04) 6281 3638; Fax: (04) 6281 3673
VP-TPHCM: 533/9 Huỳnh Văn Bánh - phường 14 - quận Phú Nhuận
Tel: (08) 6276 1719; Fax: (08) 3991 3276
Website: www.thaihabooks.com

In 2.000 cuốn, khổ 15.5x24cm.
Tại Công ty TNHH In - TM Thuận Phát
Giấy đăng ký KHXB số: 767-2010/CXB/11-81/LĐXH.
Quyết định xuất bản số: 117/QĐ - NXBLĐXH.
In xong và nộp lưu chiểu Quý II/2010.

THAIHABOOKS
Knowledge for the Future

http://sachviet.edu.vn

http://sachviet.edu.vn

Dịch từ nguyên bản tiếng Trung 经济法则-职场人生的38条忠告
Copyright © 2010 Shao Yu
Bản quyền bản tiếng Việt © 2011 Công ty Cổ phần Sách Thái Hà.
Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng bản quyền giữa Nhà xuất bản Cơ khí Công nghiệp Trung Quốc và Công ty Cổ phần Sách Thái Hà.

Không phần nào trong cuốn sách này được sao chép hoặc chuyển sang bất cứ dạng thức hoặc phương tiện nào, dù là điện tử, in ấn, ghi âm hay bất cứ hệ thống phục hồi và lưu trữ thông tin nào nếu không có sự cho phép bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Thái Hà.

Nhà xuất bản Lao động - Xã hội
Địa chỉ: Ngõ Hòa Bình 4 - Phố Minh Khai - Hai Bà Trưng - Hà Nội
Tel: (04) 6246 920; Fax: (04) 6246 915

Chịu trách nhiệm xuất bản: **Hà Tất Thắng**

Biên tập: Mỹ Hạnh
Trình bày: Vi Xuân
Sửa bản in: Trần Vũ Nhân
Thiết kế bìa: Lê Huyền

Liên kết xuất bản: Công ty Cổ phần Sách Thái Hà
Trụ sở chính: 119-C5 Tô Hiệu - Cầu Giấy - Hà Nội
Tel: (04) 3793 0480; Fax: (04) 6287 3238
VP-TPHCM: 533/9 Huỳnh Văn Bánh - phường 14 - quận Phú Nhuận
Tel: (08) 6276 1719; Fax: (08) 3991 3276
Website: www.thaihabooks.com

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Thiệu Vũ
Kinh Dịch ứng dụng trong kinh doanh / Thiệu Vũ ; Vũ Thủy dịch. - H. : Lao động Xã hội ; Công ty Sách Thái Hà, 2011. - 203tr. ; 21cm. - (Tủ sách V-Biz. Tinh hoa quản trị Trung Quốc)
Tên sách tiếng Trung: 经济法则-职场人生的38条忠告
ISBN 9786046500490

1. Kinh doanh 2. Kinh Dịch 3. Trung Quốc
658.4 - dc14
LXH0009p-CIP

In 2.000 cuốn, khổ 13 x 20,5cm tại Công ty Cổ phần In & TM Prima. Số đăng ký KHXB: 1113-2011/CXB/03-226/LĐXH. Quyết định xuất bản số: 758/QĐ-NXBLĐXH. In xong và nộp lưu chiểu Quý IV/2011.